

# Skoleledelse og kommunikasjon

*Perspektiver på skoleledelse og kommunikasjonsprosesser  
sett fra pedagogens ståsted*

**Gisle Vincent Eye**



Høgskolen i **Hedmark**

**Masterstudium i offentlig ledelse og styring (MPA)**

**Avdeling for Økonomi- og ledelsesfag**

**HØGSKOLEN I HEDMARK**

2011

## Forord

Da jeg startet på denne masterutdanningen i 2008 var dette for meg på mange måter en form for formalisering og oppsamling av mange års erfaringer og opplevelser fra et yrkesliv i det offentlige, hvor jeg har oppnådd ulike kompetanser omkring ledelse og styring av både formell og uformell karakter. Det har i disse årene på studiesamlinger i både Hedmark og i Värmland vært tre interessante år med nye venner fra Norge og Sverige som har beriket og inspirert meg. Jeg skal heller ikke glemme forelesningene og konferansene som har vært fine avbrekk i en ellers hektisk hverdag, med både gode faglige og ikke minst hyggelige sosiale aktiviteter.

Kommunikasjonsforhold i en organisasjon mellom leder og medarbeidere har stått helt sentralt for meg gjennom hele min yrkesaktive karriere både som leder og som medarbeider i ulike arbeidssituasjoner. Jeg er så heldig at jeg de siste årene har fått jobbe som lærer i den videregående skolen. Det var derfor naturlig at det ble kommunikasjonsutfordringene i den videregående skolen som inspirerte meg til å skrive denne masteroppgaven.

Det har vært en lang og kronglete vei frem til dette endelige produktet. Mange gode hjelpere rundt omkring har vært delaktige for at jeg har kommet i mål. Jeg ønsker spesielt å takke min veileder Hans Christian Høyer for faglig støtte og gode råd underveis. Og jeg vil også takke ledelsen ved Ringsaker videregående skole som har tilrettelagt for at jeg har kunnet gjennomføre denne utdanningen. Videre vil jeg takke alle de som har bidratt med å svare på spørreundersøkelsen og informantene som alle bidro til at jeg fikk de dataene som er bærende for oppgaven! Og sist, men ikke minst, vil jeg takke min kone som sommeren 2008 oppfordret meg til å søke på studiet og ellers har støttet meg på alle måter gjennom disse tre årene.

Brumunddal, 13. november 2011

Gisle Vincent Eye

## Sammendrag

Motivasjonen for valg av tema ligger i observasjoner av forskjellige kommunikasjonspraksiser mellom ledelse og medarbeidere i ulike offentlige organisasjoner. Med det som utgangspunkt har jeg ønsket å finne mer ut av hvordan pedagogene oppfatter skoleleders kommunikasjonspraksis slik de erfarer denne i dag samt hvordan de ser for seg at den ideelt burde være. Av dette har jeg avledet de to forskningsspørsmålene:

- *Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til dagens kommunikasjonspraksis*
- *Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til en ønsket kommunikasjonspraksis*

Oppgaven har til formål å gi skoleledere en innsikt i hvordan kommunikasjonspraksis kan erfares hos en tilfeldig gruppe pedagoger. Videre at skolelederen gjennom disse erfaringene gis en mulighet til å kunne evaluere egen kommunikasjonspraksis for å se om det er rom for forbedringer eller forandringer.

Oppgaven sentrerer seg omkring to områder som omhandler kommunikasjonspraksis i pedagogenes hverdag. Det ene området dreier seg om erfaringer gjort omkring anskaffelser av pedagogisk utstyr slik som PC og liknende. Det andre området dreier seg om erfaringer gjort rundt pedagogiske prosjektrelaterte prosesser.

Basert på metodetriangulering samles data gjennom først en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse og deretter en kvalitativ spørreundersøkelse med dybdeintervjuer. Ved drøfting av funnene i undersøkelsene har jeg funnet at det er relativ stor forskjell mellom pedagogenes oppfatning av dagens praksis i forhold til ønsket praksis. Spesielt gjelder dette bearbeidingsfasen og beslutningsfasen. Pedagogene ønsker klart en deltakelse og vil delta aktivt i prosessen fra informasjon blir gitt til beslutningene skal tas. I dag opplever pedagogene at de har mindre eller ingen påvirkning. Undersøkelsen viser også at jo mer engasjert pedagogene er i disse prosessene dess mer aktive og positive vil de være til både deltakelse og til implementering og gjennomføring av tiltakene. Aktiv deltakelse ønskes ikke bare for prosjekter men også for utstyr, spesielt for utstyr de selv skal benytte som pedagoger.

## Abstract

The motivation for the choice of the topic is in the observations of different communication practices between management and employees of various public organizations. With that as a starting point, I wanted to find out more about how teachers perceive the school leader's communication practices as they experience this today and how they envisage how the communication should be. From this, I have derived the following two research questions:

- *How do teachers perceive the school leader's communication practices in relation to the current communication practices*
- *How do teachers perceive the school leader's communication practices in relation to communication practices desired*

The task aims to give school administrators an insight into how communication practices can be experienced in a random group of teachers. Moreover, the school leader through these experiences provides an opportunity to evaluate his/her own communication practices to see if there is room for improvement or change.

The task is centered round two areas that deal with communication practices in teachers' daily work. The first area deals with experiences made around procurement of educational equipment such as PCs and the like. The second area deals with experiences with educational project related processes.

Based on mixed methods data have been collected from a quantitative survey, and then a qualitative survey with in-depth interviews. The discussion of the findings of the studies I have found that there is a large difference between teachers' perception of current practice in relation to the practice desired. In particular, this is related to the processing phase and the decision phase. Teachers want a clear participation and will participate actively during the process, from the information is given to the decisions are taken. Today, teachers encounter that they have less or no influence. The survey also shows that the more engaged teachers are in these processes, the more active and positive they will become regarding both participation and implementation and execution of the measures. Active participation is desired not only for projects, but also for equipment, and especially for equipment they will use as teachers.

# Innhold

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 MOTIVASJONEN FOR VALG AV TEMA.....	8
1.2 AVGRENSNINGER .....	9
1.3 PRESISERINGER .....	9
1.4 OPPGAVENS HENSIKT – FAGLIG BEGRUNNELSE .....	10
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING .....	12
<b>2. TEORI.....</b>	<b>14</b>
2.1 ORGANISASJONSKOMMUNIKASJON .....	14
2.2 KOMMUNIKASJON OG LEDELSE I SKOLEN .....	21
2.2.1 <i>Skolens organisatoriske tilhørighet</i> .....	21
2.2.2 <i>Skolens organisasjonskultur</i> .....	22
2.2.3 <i>Skoleledelse og kommunikasjon</i> .....	23
2.2.4 <i>Hva slags skoleledelse?</i> .....	26
2.3 KORT DISKUSJON OMKRING TEORIEN .....	27
<b>3. UNDERSØKELSESOPPLEGGET .....</b>	<b>29</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	29
3.2 UTVIKLING AV FORSKNINGSSPØRSMÅLENE.....	30
3.3 METODEVALG .....	31

3.4	OPERASJONALISERINGEN .....	32
3.4.2	<i>Kvantitativ undersøkelse</i> .....	34
3.4.3	<i>Kvalitativ undersøkelse</i> .....	36
3.5	KVALITETSSIKRING AV UNDERSØKELSE SOPPLEGGET .....	41
3.5.2	<i>Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste - NSD</i> .....	46
<b>4.</b>	<b>PRESENTASJON AV RESULTATER OG DRØFTING AV FUNN.....</b>	<b>48</b>
	SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSEN .....	48
4.1	RESULTATER OG DRØFTING AV DE UAVHENGIGE VARIABLENE.....	48
4.1.1	<i>Kort drøfting av de uavhengige variablene</i> .....	51
4.2	RESULTATER OG DRØFTING AV DAGENS PRAKSIS .....	51
4.2.1	<i>Funn fra dagens praksis - anskaffelser</i> .....	52
4.2.2	<i>Funn fra dagens praksis - prosjekter</i> .....	54
4.2.3	<i>Samlet drøfting av dagens praksis</i> .....	60
4.3	RESULTATER OG DRØFTING AV ØNSKET PRAKSIS .....	64
4.3.1	<i>Funn fra ønsket praksis - anskaffelser</i> .....	64
4.3.2	<i>Funn fra ønsket praksis - prosjekter</i> .....	67
4.3.3	<i>Samlet drøfting av ønsket praksis</i> .....	70
	DYBDEINTERVJUENE .....	74
4.4	RESULTATER OG DRØFTING AV DAGENS PRAKSIS .....	74
4.4.1	<i>Resultater fra dagens praksis – anskaffelser</i> .....	74
4.4.2	<i>Drøfting av dagens praksis – anskaffelser</i> .....	76
4.4.3	<i>Resultater fra dagens praksis - prosjekter</i> .....	77
4.4.4	<i>Drøfting av dagens praksis – prosjekter</i> .....	85

4.4.5	<i>Samlet drøfting av dagens praksis .....</i>	88
4.5	RESULTATER OG DRØFTING AV ØNSKET PRAKSIS .....	90
4.5.1	<i>Ønsket praksis - anskaffelser .....</i>	90
4.5.2	<i>Drøfting ønsket praksis – anskaffelser .....</i>	93
4.5.3	<i>Ønsket praksis - prosjekter .....</i>	94
4.5.4	<i>Drøfting av ønsket praksis - prosjekter .....</i>	98
4.5.5	<i>Samlet drøfting av ønsket praksis .....</i>	99
4.6	OPPSUMMERING .....	101
4.6.1	<i>Oppsummering dagens kommunikasjonspraksis .....</i>	101
4.6.2	<i>Oppsummering ønsket kommunikasjonspraksis .....</i>	104
<b>5.</b>	<b>OPPSUMMERING OG REFLEKSJON .....</b>	<b>107</b>
5.1	OPPSUMMERING AV OPPGAVEN .....	107
5.2	REFLEKSJON .....	107
<b>6.</b>	<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>110</b>
	<b>VEDLEGG 1 – FORESPØRSEL SPØRREUNDERSØKELSE .....</b>	<b>112</b>
	<b>VEDLEGG 2 – FORESPØRSEL INTERVJU .....</b>	<b>113</b>
	<b>VEDLEGG 3 - MATRISEOVERSIKT KVALITATIVE INTERVJUER .....</b>	<b>114</b>
	<b>VEDLEGG 4 – SPØRRESKJEMA, MAL .....</b>	<b>115</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Motivasjonen for valg av tema

Motivasjonen for valg av tema ligger i mine observasjoner av forskjellige kommunikasjonspraksiser mellom ledelse og medarbeidere ulike offentlige organisasjoner. I disse observasjonene har jeg sett ulike måter kommunikasjon og ledelse har blitt praktisert på, og ulike resultater knyttet til ulik kommunikasjonspraksis. Dette har skapt en nysgjerrighet relatert til hva som gir grunnlag for et godt kommunikasjonsklima i en organisasjon slik at organisasjonen når sine mål. Da jeg kom inn i det offentlige skoleverket for fullt i 2007, erfarte jeg at kommunikasjon og ledelse på mange måter var annerledes der enn det jeg tidligere var vant med. Spesielt la jeg merke til at det syntes å være et organisasjonsskille mellom pedagogisk personale og skoleledelsen. På meg virket det som om dette var to klart atskilte enheter som opererte tilsynelatende uavhengig av hverandre til daglig. Når det var fellessamlinger var dette ofte som informasjonsmøter hvor ledelsen både kunne formidle en beslutning til pedagogisk personale, og i andre tilfeller invitere dem til debatt og innspill. På den andre siden virket det ofte som om pedagogisk personale ikke ønsket å engasjere seg for mye i skolens øvrige aktiviteter, og gjerne så at de fikk styre i klasserommet med minst mulig innblanding fra ledelsens side. Når ledelsen ønsket å gjennomføre endringer som medførte konsekvenser for pedagogenes hverdag, kunne dette resultere i ulike reaksjoner avhengig av hvilke måter dette ble lagt fram på. Fra tid til annen har jeg også registrert direkte motvilje mot slike endringer.

Dette har vært med på å pirre min nysgjerrighet mot kommunikasjonens plass i skolen som et ledelsesverktøy og måter dette kommunikasjonsverktøyet kan brukes på for å oppnå et best mulig resultat. Antakelsen ligger her i at ulike kommunikasjonspraksiser også vil kunne medføre ulike responser i organisasjonen avhengig av måten kommunikasjonen praktiseres på.



## 1.2 Avgrensninger

Jeg har valgt kun å ta for meg én skole som en case hvor jeg ønsker å undersøke hvordan pedagogene erfarer kommunikasjonspraksisen på denne skolen. Jeg mener at ved å undersøke kun én skole, vil dette gi nødvendige data og grunnlag for å kunne svare på forskningsspørsmålene. Samtidig har dette også gjort at arbeidsmengden og den tiden som er til disposisjon også har blitt overkommelig for meg når det gjelder innsamling av data i forhold til oppgavens metode og antall analyseenheter. For at ikke oppgaven skal bli for omfattende, har jeg avgrenset problemstillingene til å undersøke kommunikasjonspraksisene for to hovedområder. Det første hovedområdet knyttes til anskaffelser av pedagogisk utstyr, slik som PC'er, tekniske hjelpemidler i klasserommet og annet utstyr som pedagogen er avhengig av er det ene hovedområdet. Det andre hovedområdet dreier seg om pedagogiske prosjekter som angår endringer eller tillegg til arbeidsoppgavene til pedagogene. Slike prosjekter kan være nye reformer som skal inn i skolen, men primært prosjekter som skoleledelsen eller skoleeier initierer og ønsker gjennomført. Begge områdene er viktige i pedagogenes skolehverdag og som i større og mindre grad blir gjenstand for ulike former for kommunikative prosesser.

Oppgaven betrakter en skoleorganisasjon som en case. Innen organisasjonslæren finnes det et hav av teorier knyttet til ulike organisasjoner. Oppgaven har ikke til hensikt å gå i dybden på de ulike organisasjonene, men vil mer fokusere på skolen som organisasjon og hvor denne hører hjemme innen organisasjonsteorien. Et hovedtema i teorien vil derfor sentrere seg om organisasjonskommunikasjon og ledelse i skolen, fremfor å gå i dybden på organisasjons- og ledelsesteorier generelt, selv om dette også er med.

## 1.3 Presiseringer

Teorien i oppgaven har primært til hensikt å beskrive for leseren hva som ligger i de generelle begrepene organisasjon, ledelse og kommunikasjon og mer spesifikt omkring skolen som organisasjon og ledelse og kommunikasjon i skoler/ spesifikt. Teorien sentrerer seg om sentrale områder knyttet til forskningsspørsmålene og er samtidig også utgangspunkt for flere av problemstillingene rundt forskningsspørsmålene, uten at jeg har til hensikt å drøfte disse opp i mot teorien i denne oppgaven, slik jeg også redegjør for i avgrensninger

ovenfor. Likevel ligger teorien og de teoretiske perspektivene jeg viser til i teorikapittelet som parametere for og innspill til både spørsmålene og påstandene i undersøkelsesopplegget

Utgangspunktet mitt er å betrakte skoleledelsens kommunikasjonspraksis. Det sier seg selv at dette vil kunne være forskjellig fra skole til skole, slik at de svarene jeg finner i denne oppgaven kun er gjeldende for én enkelt skole. Den oppfatningen et utvalg av pedagoger har på denne skolen er derfor kun et bilde av denne skolens kommunikasjonspraksis. Spesielt er dette for den gruppen jeg har i forbindelse med dybdeintervjuene. Hensikten er primært ikke å generalisere eller å kunne hevde en overførbarhet for andre skoler, selv om mye kan være likt og også kan være overførbart.

Siden den skolen jeg har undersøkt har hatt hyppige lederskifter de siste årene, vil ulike kommunikasjonspraksiser også erfares i lys av dette. Eldre pedagoger har som oftest en større referansebasis enn yngre og setter gjerne sine observasjoner i sammenheng med tidligere erfaringer. Yngre pedagoger vil kunne ha et annet grunnlag å vurdere fra og erfaringene er da gjerne hentet fra den senere tiden. Derfor vil ikke de svarene som fremkommer i oppgaven nødvendigvis bare være representativt for dagens kommunikasjonspraksis, men for ulike tidsepoker i pedagogens tid som lærer ved skolen. Dette kom også frem gjennom dybdeintervjuene hvor ”før og nå”- situasjonen ble hyppig kommentert i forhold til problemstillingene som ble forelagt.

I oppgaven refereres det ofte til begrepet *kommunikasjonspraksis* uten at jeg presiserer hvem sin kommunikasjonspraksis jeg referer til. I denne oppgaven skal dette forstås som *skoleleders* kommunikasjonspraksis fordi oppgaven har fokus på hvordan pedagogene oppfatter skolelederens kommunikasjonspraksis og ikke pedagogenes sin praksis. Dette er også relatert til at oppgaven har et ledelsesfokus. Det forekommer også at bare begrepet *praksis* blir benyttet.

## 1.4 Oppgavens hensikt – faglig begrunnelse

Mitt mål med studien har vært å få en bedre innsikt i kommunikasjonsprosesser i en skoleorganisasjon i relasjonen skoleleder og pedagogisk personale. Dette mener jeg er et viktig område som en skoleleder bør ha god innsikt i fordi ledelse ikke kan foregå i et tomrom men som en relasjon mellom lederen og pedagogisk personale. Min erfaring har

vært at desto flinkere en leder generelt er til å kommunisere med sine ansatte om forhold som angår deres hverdag, jo lettere fungerer hverdagen for begge parter. Jeg har en formening om at mange ledere tilsynelatende ikke er klar over egen kommunikasjonspraksis, eller hvordan de kan utnytte kommunikasjonen som et strategisk virkemiddel for å oppnå bedre resultater eller nå sine uttalte mål på en optimal måte.

Selv om forskningsspørsmålene er relatert til én skolevirksomhet, så mener jeg at funnene i denne oppgaven også vil være interessante for generell kommunikasjonspraksis i andre organisasjoner i samfunnet ellers. Skolen som organisasjon har gjennomgått store endringer de siste årene. Ikke minst har resultatkrav og effektivitetskrav også blitt vanlige begreper. Dette krever en annen ledertype og lederstil enn det skolen tidligere har hatt. Tidligere var rektor gjerne en vel ansett lærer som ble ansett som skikket som rektor med mer faglig erfaring som pedagog enn som leder. Etter hvert som de administrative og ikke minst de økonomiske aspektene ved skolens drift har blitt mer utfordrende, har rektor også måtte flytte fokuset vekk fra den mer pedagogiske delen av rektorjobben. Når rektors plass flyttes fra den mer pedagogiske sfæren til den administrative, så krever dette også endringer i skolelederens kommunikasjonspraksis mot det pedagogiske personalet. Fra å være i tett kontakt og i en daglig dialog vil gjerne avstanden til læreværelse oppleves som lenger unna og tyngre å gå. Stadige pålegg fra skoleeier krever også sitt. Spesielt når det er pålegg om prosjekter eller liknende som skoleeier ønsker å gjennomføre på en skole og som vil medføre endringer eller merarbeid for pedagogene. På den måten vil rektor være i en liten ”skvis” mellom det å ta hensyn til skoleeier samtidig som han eller hun skal ivareta pedagogenes interesser og integritet. Det sier seg selv at dette krever ganske gode kommunikative evner som går i begge retninger, både mot skoleeier og mot skolens pedagoger.

*Arbeidslivet har forandret seg, og det stilles nye krav til lederen i form av menneskelig kompetanse, evne til å motivere og inspirere og vilje til å gå inn i et likeverdig fellesskap. Virksomheten må ta hensyn til disse kravene når de rekrutterer nye ledere, og det må være tydelig for alle ledere hva som forventes av dem (Erlien, 1999, s. 193).*

Når kompleksiteten i en organisasjons drift økes vil dette også påvirke hvordan kommunikasjonen skjer og hvilke måter den skjer på. Det vil derfor også være viktig at en leder er beviste på dette slik at hun/han kan velge den mest hensiktsmessige strategien for

kommunikasjonspraksisen for å nå sine mål. Og i dette vil kunnskap om egen kommunikasjonspraksis og hvordan den oppleves av de ansatte være viktige parametere for å kommunisere på en riktig og god måte som et bidrag til å nå organisasjonenes mål.

Jeg mener at temaet for oppgaven og forskningsspørsmålene både er faglig interessante, og også viktige generelt for enhver organisasjon. Kommunikasjon og kommunikasjonspraksis er kanskje det viktigste middelet eller verktøyet for at enhver bedrift eller organisasjon skal nå sine mål og at alle medarbeidere skal føle at de er viktige bidragsyttere i dette. I forhold til dette så finnes det mange undersøkelser gjort omkring kommunikasjon og kommunikasjonspraksis i ulike organisasjoner, også i skolen. Likevel har jeg ikke funnet undersøkelser som har undersøkt forskningsspørsmålene i denne oppgaven om hvordan pedagogene oppfatter kommunikasjonspraksisen mellom pedagogene og skoleledelsen.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 gjør jeg først rede for *motivasjon og valg av tema* knyttet til kommunikasjonspraksisen mellom skoleleder og pedagogisk personale. Jeg gjør også rede for avgrensningene jeg har rundt caset og utvalget, samt til de områdene jeg undersøker. Videre gir jeg noen presiseringer vedrørende oppgaven her. Deretter omhandles utvalget og caset som oppgaven tar for seg, samt i forhold til generaliserbarhet og overførbarhet. Til slutt viser jeg til oppgavens hensikt og den faglige begrunnelsen for oppgaven.

I kapittel 2 presenterer jeg oppgavens teori. Her gjør jeg rede for relevant forskningslitteraturen som primært retter seg mot organisasjonskommunikasjon. Viktige tema som behandles retter seg primært mot skoleledelse og skolekommunikasjon i en organisatorisk sammenheng. Teorien danner sammen med forskningsspørsmålene basis for utvikling av både spørsmålene og påstandene den empiriske undersøkelsen i kapittel 4.

I kapittel 3 gjør jeg rede for undersøkelsesopplegget. Jeg starter med å gjøre rede for *forskningsdesignet* for oppgaven hvor jeg viser til at oppgaven har en eksplorerende design og er en case-studium. Videre gjør jeg rede for *utviklingen av forskningsspørsmålene*. Dette gjør jeg ved å betrakte skolelederens kommunikasjonspraksiser sett i fra pedagogens ståsted i forhold til dagens oppfatning av den samt til hvordan pedagogen oppfatter at den ideelt burde være. Under *metodevalg* viser jeg til metodetriadring som metode og

argumenterer for hvorfor jeg har valgt denne tilnærmingen. Basert på forskningsspørsmålene tar jeg under *operasjonalisering* og gjør rede for rammene som skal ligge rundt spørsmålene og påstandene som jeg utvikler på grunnlag av forskningsspørsmålene. Rammen skapes rundt *dagens - og ønsket praksis* i forhold til henholdsvis *anskaffelser av pedagogisk utstyr* og *pedagogiske prosjekter*. Dette betraktes gjennom de tre fasene *informasjonsfasen*, *bearbeidingsfasen* og *beslutningsfasen*. Jeg gjør i dette kapitlet også rede for både den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen i metodetrianguleringen. Som grunnlag for den kvantitative delen utarbeider jeg en spørreskjemaundersøkelse som blir sendt ut til 93 pedagoger gjennom e-post og programmet Questback. Basert på de samme spørsmålene blir et utvalg på 4 pedagoger dybdeintervjuet som en del av den kvalitative undersøkelsen. Til slutt i kapitlet gjør jeg også rede for kvalitetssikringen av undersøkelsesopplegget.

I kapittel 4 legger jeg frem resultatene fra undersøkelsene. Dette gjøres først for den kvantitative spørreundersøkelsen og deretter for dybdeintervjuene i den kvalitative undersøkelsen. Funnene fra den kvantitative undersøkelsen blir presentert som tabeller som først er generert av programmet Questback og deretter tilpasset oppgaven. Presentasjon av funnene i fra dybdeintervjuene følger stort sett samme mønster som den kvantitative delen, men tabellene er her basert på kategorisert tekst. Drøftingen gjøres fortløpende på grunn av den store mengden med data som blir presentert, og for ikke å miste oversikten. Til slutt i kapitlet samles alle resultatene og drøftingene for henholdsvis *dagens praksis* og *ønsket praksis*.

I kapittel 5 gjør jeg en kort oppsummering av oppgaven. Jeg gjør meg også noen refleksjoner hvor jeg tar for meg sentrale funn i fra undersøkelsen og diskuterer dette. Til slutt har jeg noen betraktninger omkring andre spennende undersøkelser som kan videreutvikles med utgangspunkt i tematikken rundt denne undersøkelsen.

## 2. Teori

I dette kapitlet gjør jeg rede for relevant forskningslitteraturen som primært retter seg mot organisasjonskommunikasjon. Viktige tema som behandles retter seg mot skoleledelse og skolekommunikasjon i en organisatorisk sammenheng. Teorien vil sammen med forskningsspørsmålene danne basis for utvikling av både spørsmålene og påstandene i den empiriske undersøkelsen.

### 2.1 Organisasjonskommunikasjon

#### *Generelt om kommunikasjon*

Kommunikasjonen er en helt fundamental prosess i organisasjoner og er sentral i prosesser relatert til konflikter og konfliktløsning, forhandlinger, rekruttering og assimilering, samarbeid i grupper, møtevirksomhet og ikke minst i beslutningstaking. Grunnen til at kommunikasjonsegenskaper er så viktig i en organisasjon er fordi den griper inn på alle nivåer og i alle prosesser som pågår i en organisasjon (Sætre, 2009).

Verden er ikke entydig beskrivbar. Vi forstår vår verden gjennom fortolkninger av virkeligheten. I denne fortolkningen ligger det mekanismer som på ulike vis vil kunne få konsekvenser relatert til formålet med kommunikasjonen og for budskapet som ønskes formidlet. Mennesker kommuniserer og samhandler med hverandre gjennom kommunikasjonsprosesser og gjennom forskjellige kanaler. Visse trekk i en organisasjon som hvordan den er bygd opp og fungerer på, både kan hemme og fremme kommunikasjon mellom mennesker i deres arbeidssituasjon. Både de sosiale strukturene og de formelle rammene og strukturene kan både hemme og fremme informasjonsutveksling og forståelse av informasjon, noe som kan relateres til forskjellige kommunikasjonsprosesser i organisasjonen. Et viktig formål med kommunikasjon i en organisasjon er at den gir viktige bidrag for beslutningstaking og er således et viktig verktøy for hele organisasjonen (Nylehn, 2001).

Vi kan skille mellom formell og uformell kommunikasjon i en organisasjon. Den formelle forholder seg til den hierarkiske strukturen i organisasjonen, mens den uformelle forholder seg til all annen kommunikasjon. I en hierarkisk oppbygget organisasjon med en ledelse på toppen og underordnede ledd i undernivåer, vil den formelle kommunikasjonen derfor gå

vertikalt i dette hierarkiet mellom ledelse og underordnede ledd, men også horisontalt mellom tilsvarende like nivåer. Synet på de uformelle kanalene har endret seg fordi det foregår viktig informasjon her som de ansatte vil kunne stole mer på enn den formelle, spesielt under usikkerhet. Utfordringen for ledelsen er å unngå slik usikkerhet ved å sørge for tilstrekkelig, god og informativ informasjon gjennom de formelle kanalene. Hvis ikke vil den uformelle få en dominerende plass og kunne skape usikkerhet og en ryktebørs som ikke alltid er til det beste for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I organisasjoner finner vi også formelle og uformelle strukturer. De formelle strukturene forbindes ofte med den hierarkiske oppbyggingen i organisasjonene og som vi gjenfinner i organisasjonskartet. Vel så viktig i kommunikasjonssammenheng er den uformelle strukturen. Begrepet atferd står sentralt, og struktur kan defineres som mønstre formet gjennom atferd. Kommunikasjon som atferd er sentral i koordineringen av organisasjonens aktiviteter. Sammen med samhandlingsmønstre utgjør dette organisasjonens ulike strukturer. Dette inngår i sentrale kommunikasjonstrekk for en organisasjon. En organisasjon kan betraktes som et sosialt kollektiv. Slike sosiale kollektiver krever en viss minimumsnivå av en felles forståelse. Sentralt står derfor prosesser knyttet til koordinering og kommunikasjon, noe som igjen øker med kompleksiteten. Det å kommunisere i en organisasjon dreier seg derfor om å kommunisere i et sosialt kollektiv som en sosial prosess. Kommunikasjon bidrar også til viktige prosesser relatert til organisasjonenes mål. At mål er viktig ligger for de fleste som en selvfølge. Hvordan dette målet skal formidles og forstås er derimot en annen sak. Målet kan godt være forstått, men hvordan det skal nås kommer an på hvorledes miljøet i organisasjonen og kulturen tilrettelegger med hensyn til grad av styring av disse prosessene og graden av frihet organisasjonen gir enkeltindivider og grupper (Sætre, 2009).

Kommunikasjon er også en sosial betinget prosess hvor det som kommuniseres i beste fall er entydig innefor en viss gitt ramme hvor temaet er kjent i fellesskapet. Men når det oppstår nye og kanskje ukjente situasjoner, blir kommunikasjonen mer krevende (Nylehn, 2001).

Kommunikasjonsbegrepet kan deles inn i fire ulike perspektiver eller betraktninger basert på formålet eller hensikten med kommunikasjonen. Her flyter informasjonen mellom grupper og individer på forskjellige vis, gjerne på en rasjonell og konstruert måte. I tilknytning til dette finner vi forhold som kan bidra til å forandre eller fordreie meningen i budskapet, slik som informasjonsoverbelastning, støy og tvetydigheter. Det første perspektivet relateres til *informasjonsoverføring*, hvor informasjon overføres som enveiskommunikasjon. Et annet

perspektiv er når kommunikasjonen foregår som toveiskommunikasjon og betraktes som en *transaksjonell prosess*. Her er kommunikasjonsdeltakerne både sendere og mottakere av informasjonen vekselvis. Mottaker vil konstruere sin betydning og forståelse av budskapet slik at ulike mottakere kan oppfatte budskapet noe forskjellig. Et viktig formål blir da å skape en mest mulig felles forståelse av virkeligheten, selv om det er vanskelig å vite om to personer faktisk har den samme oppfattelsen eller forståelsen av virkeligheten, noe de mest sannsynlig ikke har. Et viktig formål med kommunikasjonen er likevel å søke åpenhet, klarhet og en mest mulig felles virkelighetsoppfatning. Det tredje perspektivet er betraktningen om kommunikasjon som *strategisk kontroll*. Formålet er da å skape organisert handling. I dette ligger det at organisasjonen jobber mot felles mål, men ikke nødvendigvis i takt. Begrepet tvetydighet eller strategisk tvetydighet gjør at ulike perspektiver eller virkelighetsoppfatninger fint kan eksistere uten at de nødvendigvis skaper problemer. I hulrommet til de tvetydighetene som kommuniseres kan da organisasjonens medlemmer selv fylle in sine egne forståelser, meninger og sammenhenger. Det siste perspektivet er kommunikasjon som *balanse mellom kontroll og kreativitet* (Sætre, 2009).

Spurkeland (2004) viser til dialogen i kommunikasjonen som en av de viktigste ferdighetene og selve nøkkelen for å lykkes som leder. Dialogen betraktes som en likeverdig og balansert samtale. For at det skal være en reell dialog og ikke en monolog viser Spurkeland (ibid) til sju viktige egenskaper knyttet til dialogen for at den skal bidra til relasjonsbygging. Disse egenskapene relateres til:

- *aktiv lytting*
- *å stille åpne spørsmål*
- *å vise anerkjennende adferd*
- *å bygge videre på andres tanker og ideer*
- *involvering av alle*
- *avklaring av standpunkter*
- *konstruktiv argumentasjon*

### *Internkommunikasjon*

En organisasjon er helt avhengig av sine medarbeidere fordi det er medarbeidere som skal utføre arbeidet. Organisasjonen skal nå sine mål, og viktige forhold for at disse målene skal nås er blant annet at medarbeiderne er motiverte og at de trives. Det er derfor viktig med et



godt samspill ledelsen og medarbeiderne imellom. Nøkkelfaktoren her er de interne relasjonene hvor den interne kommunikasjonen spiller en viktig rolle (Erlien, 1999).

Goldhaber (1993) definerer internkommunikasjon eller organisasjonskommunikasjon på følgende måte:

*Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty (ibid, s.15).*

Et sentralt spørsmål vil være knyttet til hva det er som skal kommuniseres? Kommunikasjon skjer ikke av seg selv men har et formål. Kommunikasjonen skal ha en substans og skal gi mening. Kommunikasjon kan beskrives som en prosess hvor budskap utveksles mellom to parter. Budskapet kan forstås som informasjonsflyt mellom likeverdige parter. Dette betyr at en viktig side ved intern kommunikasjon er at den er toveis og går mellom ledelsen og ansatte. Dette innebærer ikke bare overføring av et budskap eller informasjon fra ledelsen til de ansatte, men at ledelsen også ønsker å få, samt trenger å få, tilbakemeldinger i form av tanker, ideer og synspunkter fra sine ansatte (ibid).

Kommunikasjonen er viktig for en organisasjon, men effektiv kommunikasjon er sterkt avhengig av den informasjonen som gis. I tillegg kan maktbegrepet knyttes til den som innehar eller kontrollerer informasjonen: *Communication is essential to an organization. Information is vital to effective communication. Persons who control information control power* (Goldhaber, 1993, s. 6). Han viser også til noen hovedtrekk som kan identifiseres i forhold til organisasjonskommunikasjon. For det første så skjer ikke kommunikasjonen isolert fra organisasjonenes omgivelser. Den skjer i et komplekst, åpent system i et samspill mellom den interne bedriftskulturen og bedriftens omgivelser. Kommunikasjonen i en organisasjon har dessuten ulike egenskaper og formål. Informasjonen vil på en eller annen måte flyte i organisasjonene og skal nå frem til noen. Den skal i tillegg oppnå noe, altså ha et formål. Og den vil bli overført gjennom ulike media eller kanaler. Og ikke minst så involverer kommunikasjonen mennesker, deres holdninger, følelser og kompetanse.

Ut i fra Goldhabers definisjonen av organisasjonskommunikasjon utleder han sju nøkkelkonsepter. Dette er prosess, budskap, nettverk, intern avhengighet, relasjoner, omgivelser og usikkerhet. Uavhengig om budskapet mellom sender og mottaker skjer internt

i en organisasjon eller eksternt mot organisasjonenes ytre omgivelser, vil dette dreie seg om gjensidige prosesser med tette relasjoner mellom aktørene, dog med sterkere og tettere relasjoner internt. Uten et fungerende kommunikasjonssystem med en struktur som sikrer god koordinering og styring av informasjonen, vil heller ikke organisasjonen fungere på en god måte, noe som kan få direkte følger for organisasjonens mål. Samtidig er en velfungerende intern kommunikasjon avgjørende for den eksterne informasjonen som organisasjonene også er avhengig av. Det er også viktig at den kanaliseres på riktig måte internt i organisasjonen. Til tross for god oversikt over kommunikasjonen og informasjonen, vil det ikke være mulig å få en fullstendig oversikt over dette. Vi må derfor regne med at det vil foreligge en viss usikkerhet relatert til både kommunikasjonen og til informasjonen. (ibid).

Det er derfor viktig å ha kjennskap også det som ikke kan planlegges eller kontrolleres, men at organisasjonen kan ta høyde for dette ved at den planlagte delen utfyller den uformelle og ikke-planlagte kommunikasjonen (Erlien, 1999).

### *Kommunikasjons- og informasjonsstrategi*

Når det skal lages en plan for intern kommunikasjon i en bedrift er det viktig at ledelsen kjenner til organisasjonens formelle strukturer. Det er en klar sammenheng i en organisasjon mellom organisasjonsstrukturen, kulturen og den interne kommunikasjonen. Intern informasjonsstrategi omhandler forholdene til informasjonsvirkemidlene, kanalene og evalueringsprogrammer. Dette er det ytre og som ligger utenpå de indre forholdene som relateres til lederens holdning, vilje til åpenhet og til dialog (ibid, 1999).

*Arbeidslivet har forandret seg, og det stilles nye krav til lederen i form av menneskelig kompetanse, evne til å motivere og inspirere og vilje til å gå inn i et likeverdig fellesskap (ibid., s. 193).*

Det stilles derfor nye krav til lederens kunnskap, holdning og ferdighet knyttet til kommunikasjonen, spesielt til toveiskommunikasjon. Selv om medarbeideren mest sannsynlig sitter på de samme mulighetene til å tilegne seg viktig og relevant informasjon gjennom ulike kanaler og da spesielt gjennom de åpne elektroniske kanalene, fratar ikke dette lederens kommunikasjonsrolle. I større grad må lederen være den som forklarer

bakgrunnen for og viser hvordan tingene henger sammen og som samtidig evner å motivere sine medarbeidere til, ikke minst på egenhånd, å oppsøke og skaffe seg mer informasjon (ibid).

Medarbeiderne i kunnskapsbedrifter, slik som universiteter, stiller store krav til kommunikasjonen i organisasjonen. Samtidig er erfaringen at mange organisasjoner på mange måter driver med planløs interninformasjon og mangler en helhetlig strategi for den interne kommunikasjonen og til informasjonsplanlegging. For å få dette til er det derfor helt nødvendig å lage en strategi for hvert enkelt budskap som ønskes formidlet i organisasjonen. I dette ligger det at budskapet initieres i ledelsen. Strategien omfatter forhold som hvem som skal formidle budskapet, hvilket mål er det budskapet har eller hvilke prosesser er det som skal støttes, når er det budskapet skal formidles, hvilke virkemidler er det ønskelig å bruke i formidlingen samt hvilke kanaler som antas å være den riktige og mest effektive for å få frem budskapet. Sett i et lederperspektiv vil dette gjerne starte med en visjon som organisasjonen har som et overordnet mål. Under visjonen er det gjerne mål som man ønsker å oppnå, mens strategien er de virkemidler som velges for å nå målene. En handlingsplan viser en oversikt over tiltakene organisasjonen har laget for å nå målene. Her finner vi også oversikt over hvem som har ansvar for tiltaket, når målet ønskes oppnådd og hvem som er målgruppen for tiltaket (ibid).

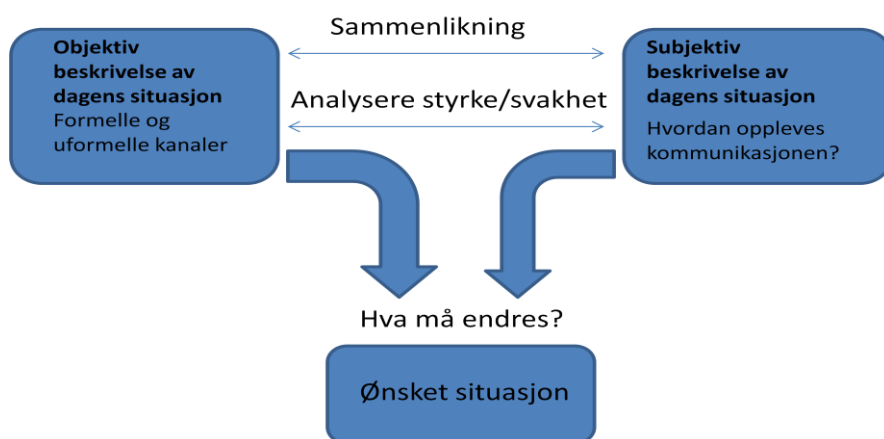
### *Proessorientert intern kommunikasjon*

I forhold til hvor det er aktuelt å satse på medvirkning fra arbeidstakerne, så vil proessorientert kommunikasjon være aktuelt. Dette gjelder særlig i proessorienterte forhold som går over en viss tid, som er dynamiske av natur og som angår flere mennesker i organisasjonene. Spesielt i slike prosesser er det viktig at ledelsen har en klar strategi for hvordan prosessen skal forløpe. Første trinn i en kommunikasjonsprosess er å definere selve målet med kommunikasjonen, altså hva som skal oppnås ved den. I forhold til dette så velger man en kommunikasjonsstrategi. Når medarbeideren ønskes involvert er en toveiskommunikasjon et naturlig valg. Budskapet eller informasjonen som flyter i slike prosesser er ikke tilfeldig, og må derfor være vel gjennomtenkt av alle parter. Kanskje er det slik at ikke alle skal ha all informasjon. Derfor vil det være viktig å vite hvem som er selve målgruppen i kommunikasjonsprosessen. Her er det også viktig å kjenne til andre utenom selve målgruppen som bør inngå i kommunikasjonsprosessen. Dette kan være erfarne ansatte

utenom selve målgruppen og, ikke minst, tillitsvalgte. Når informasjonen skal formidles vil valg av kanal være viktig. Ikke all informasjon er egnet som e-post. Type informasjon og hvilken effekt som ønskes oppnådd er også viktig å ta hensyn til her. En tidsplan eller fremdriftsplan vil gi partene en oversikt over hvilke frister som gjelder og tidsaspektet prosessen styrer etter. En evaluering trenger ikke nødvendigvis bare gjøres på slutten av en prosess, men kan også gjøres fortløpende underveis. Kanskje noe er uklart og mer informasjon må gis. Det kan være for sent å gjøre noe når prosessen er over, selv om det kan gi viktige innspill for nye kommende prosesser (ibid).

### *Informasjonsplanlegging og organisasjonsorientert analyse*

Erlie (1999) viser til en firetrinnsmodell for informasjonsplanlegging. Planleggingen starter med en *analyse* over organisasjonens informasjonssituasjon i dag og en beskrivelse av denne. Neste trinn vil være *valg av strategi* som beskrevet over. Når denne er valgt skal strategien *settes ut i live*. Til slutt må også effekten av strategien måles gjennom en *evaluering*. Et sentralt spørsmål er om målet ble nådd og på hvilke måter og med hvilken effekt. Det er en nær sammenheng mellom første og siste del i planleggingen. Selv om evalueringen synes å ha lite med selve planleggingen å gjøre, så vil evalueringen kunne avdekke forhold som medfører at vi justerer planen, om dette er en kontinuerlig prosess, samt vil kunne inngå som viktige erfaringsinnspill for nye tilsvarende eller liknende prosesser i fremtiden. Det ligger utfordringer bak det å analysere en hel bedrifts internkommunikasjon med det mål for øyet å lage en samlet plan for denne. Erlie (1999) skisserer en strategi som går på å analysere dagens situasjon for å møte en ønsket situasjon. Figur 2.1 viser hvordan dette er tenkt.



Figur 2.1 - Analyse, fra dagens situasjon til ønsket situasjon, fritt etter Erlie (Erlie, 1999, s. 128).

Gjennom en sammenlikning av den objektive og den subjektive beskrivelsen vil det komme frem forhold som kan gi grunnlag for en analyse av bedriftens svake og sterke sider ved dagens kommunikasjonspraksis vedrørende internkommunikasjonen. Neste trinn i denne strategien er å finne ut, gjerne i fellesskap, hva som må endres for å oppnå en ønsket situasjon. I dette ligger det også å undersøke de kanalene som kommunikasjonen blir formidlet gjennom, både formelle og uformelle kanaler (ibid).

## 2.2 Kommunikasjon og ledelse i skolen

### 2.2.1 Skolens organisatoriske tilhørighet

Jacobsen & Thorsvik (2007) viser til en vanlig oppfatning om at det er så store forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner at det trengs egen teori for offentlige organisasjoner. Imidlertid peker de på at det ikke nødvendigvis er det, men at det likevel finnes det de kaller gradsforskjeller. Særlig har denne likheten blitt mer framtrædende i kraft av offentlige reformer de siste tiårene med fokus på effektivitetskrav, konkurranseutsetting med mer. Begrepene relatert til New Public Management (NPM) har fått fotfeste i mange offentlige organisasjoner, og skillet mellom offentlig og privat har blitt ytterligere visket ut gjennom et stadig mer formalisert samarbeid mellom offentlige, private og frivillige organisasjoner. Selv om forskning kan vise til at offentlige organisasjoner er mer byråkratiske, har flere komplekse mål og samtidig har en kultur som er mindre preget av risiko, er ikke dette like entydig når man sammenlikner blant annet med størrelsen og tilsvarende oppgaver. Snarere er det snakk om til dels stor overlapping og at de i stor grad likner på hverandre og ellers kan være like forskjellige.

I sin enkleste form kan en organisasjon betraktes som *et antall mennesker som utfører hver sine oppgaver i et målrettet samspill* (Nylehn, 2001, s. 10). En organisasjon består av både strukturer og prosesser. Med struktur kan forstås både sosiale og formelle strukturer. En prosess kan betraktes som oppgaver som blir utført i et arbeidssystem og som utføres som prosesser innefor et gitt rammeverk. Videre er organisasjoner også noe mer enn et arbeidssystem. En organisasjon er sosiale systemer som er komplekse på forskjellige måter og hvor mennesker både forholder seg til hverandre og til de vilkårene de jobber under. Det strukturelle og formelle rammeverket som ligger rundt organisasjonen suppleres av sosiale

strukturer og som også legger viktige premisser for hvordan organisasjonen fungerer. Organisasjonsteori dreier seg derfor om å forstå menneskelig samhandling og prosesser innenfor ulike strukturer. En organisasjon kan derfor i dette lyset betraktes som en samling av individer som målrettet samhandler innenfor gitte rammer, strukturer og prosesser (ibid).

Jacobsen & Thorsvik (2007) beskriver en organisasjon som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. En organisasjon er således et sted hvor mennesker samhandler med hverandre i en sosial kontekst. I dette ligger at en organisasjon består av sosiale relasjoner og systemer som samarbeider om å nå konkrete mål. Selve systemet henspiller på at det sosiale aspektet er konstruert eller organisert på en bevisst måte for å håndtere interne og eksterne betingelser for å nå målene.

Organisasjoner kan også betraktes ut i fra hovedegenskaper ved dem i relasjon til et funksjonsperspektiv med inndeling i fire karakteristiske organisasjonstyper og funksjoner. Disse er hierarkiske eller byråkratiske organisasjoner, gruppeorganisasjoner, entreprenør organisasjoner samt ekspertorganisasjoner. En skoleorganisasjon vil typisk være en ekspertorganisasjon selv om den også innehar visse byråkratiske trekk og også kan bevege seg mot de to øvrige, primært da mot entreprenørorganisasjonen.

Det som ofte karakteriserer en ekspertorganisasjon som en skole, er at den i stor grad har en utadvendt orientering, har en stor variasjon av funksjoner og oppgaver og har et heterogent ytre miljø å forholde seg til. Samtidig arbeides det under en formalisert struktur hvor arbeidsoppgaver og prosesser er relativt godt kjent. Den kjennetegnes også som en stabil organisasjon (Strand, 2007).

### **2.2.2 Skolens organisasjonskultur**

Organisasjonskultur kan defineres på ulikt vis, avhengig av hvilken kontekst dette betraktes i og hvilken kultur man skal definere. Overland (2009) mener organisasjonskulturen oppstår gjennom såkalte virkelighetskonstruksjoner som blir dyrket i organisasjonen. I en skole kommer dette til uttrykk gjennom dannelsen av en kollektiv skolekultur og en oppfatning av hva dette er. En organisasjonskultur kan sies å være de sett av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene. For en skoleorganisasjon kan dette være grunnleggende antakelse om skolen, læring og opplæring, i alle fall sett i fra et pedagogisk ståsted. I dette

ligger det forhold som er etablert over tid og som tas for gitt relatert til felles sett av verdier, normer samt erfaringsbasert kunnskap. Men en skoles organisasjonskultur kan også være i forhold til hvordan ikke-pedagogisk personell definerer skolekultur. Her vil gjerne momenter relatert til ledelse og drift av organisasjonen på daglig basis i et administrativt perspektiv være mer fremtredende enn det pedagogiske. Slikt sett kan skolekultur være en todelt kultur. I denne oppgaven vil skolekulturen betraktes ut i fra et pedagogisk perspektiv. Skolekulturen påvirker tolkningen av blant annet intensjonene som ligger bak læreplaner og vurderingene av realiteter knyttet til praksis i forhold til faglighet, didaktikken samt etiske forhold (ibid).

### 2.2.3 Skoleledelse og kommunikasjon

*Ledelse innebærer å nå sine mål gjennom andre og ta ansvar for resultatet. Lederen må finne frem til en hensiktsmessig lederstil som påvirker medarbeidernes tenkemåte og væremåte. Dermed kan de ønskede resultatene bli nådd (Berg, 2003, s. 10).*

Mellommenneskelig ledelse handler om relasjonsbygging og det å jobbe sammen i et trygt fellesskap med medarbeidere som ønsker å involvere seg og som ønsker å være med på å dele makt og ansvar. Til sjuende og sist dreier det seg om å bygge opp et eierforhold til arbeidsplassens prosesser gjennom å øke delaktighetsfølelsen og oppnå motivasjon og lojalitet hos de ansatte. I denne konteksten ser vi at ledelse innebærer relasjoner med sine medarbeidere, også kalt relasjonsledelse. Relasjonsledelse handler om lederskap som i større grad kan relateres til klokskap mer enn til innøvde teknikker som kan læres. Det handler om samspillet mellom individer, om psykologi, pedagogikk og sosiologi i dette samspillet (Spurkeland, 2004).

Relasjonsledelse dreier seg både om mer innflytelse og om mindre kontroll. Det kan nok virke selvmotsigende å få mer innflytelse ved å gi avkall på kontroll. Men mekanismen i dette er stor grad av tillit og selvstendighet at ved å kjenne dine medarbeidere godt gjennom oppbygging av relasjonen, noe som kan åpne for stor grad av selvledelse hos de ansatte. En utrygg relasjon vil da heller ikke tillate eller innby til slik relasjonsledelse. Fundamentet i relasjonsledelse står og faller derfor på begrepene tillit og selvstendighet gjennom relasjonsbygging. Gevinster gjennom relasjonsbygging og relasjonsledelse er mange. Nøkkelen og kraften i relasjonsbygging ligger i det åpne tillitsforholdet dette bygger på mellom leder og ansatt, noe som åpner for trygghet og respons. En følelse av stor grad av frihet gir også lyst til å våge og å satse. Ikke minst er dette viktig når det gjelder nytenkning

og innovasjon. Når du blir oppmuntret til å komme med kreative innspill er dette noe som stimulerer til innovasjon.

*Lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes til et overbevisende grep på lederrollen. Da er det ikke tilstrekkelig med utstråling, pondus og karisma, men det er mer menneskekunnskap og blikk for helheter og samspill som teller (ibid., s. 15).*

Hansen (2007) ser relasjonskompetanse som en viktig del av en generell samarbeidskompetanse som ikke kommer av seg selv men noe som krever profesjonell samhandling. I denne konteksten definerer han relasjonskompetanse som:

*Evnen til å håndtere diversiteten og skape nettverk internt og eksternt i organisasjoner, kulturell rummelighet og evnen til å kunne etablere relationer og påtage sig ansvar (ibid., s. 64).*

En leder er avhengig av mange relasjoner, ikke minst til sine medarbeidere og hvor relasjoner og samhandling er viktige stikkord. Relasjoner dreier seg blant annet om fenomenet relasjonsbygging, altså det å bygge gode, nyttige og varige allianser som skal være bidragsytere i forhold til å nå målet og gi resultater. Ledelse dreier seg i stor grad om å arbeide gjennom andre. I dette ligger det også evnen til å utvikle relasjoner for samhandling med parter og partnere og som ellers er viktige for organisasjonen (Strand, 2007).

Yukl (2010) viser til begrepet *deltakende lederskap*. Han peker på at deltakende lederskap har mange potensielle fordeler som avhenger av forhold knyttet til hvem deltakerne er, hvilken innflytelse de får i beslutningsprosessen, og aspekter relatert til beslutningssituasjonen. For det første så vil beslutningskvaliteten kunne øke når kunnskap hos flere inngår i beslutningsprosessen. Samtidig vil graden av beslutningsakseptanse også kunne øke. Deltakelsen i beslutningsprosessen fører til et eierskap til beslutningen, noe som igjen bidrar til å øke motivasjonen for implementeringen av den i neste omgang.

*Participation also provides a better understanding of the nature of the decision problem and the reason why a particular alternative was accepted and others rejected (ibid, s. 136).*

Som den tredje fordelen pekes det på at medarbeiderne er mer tilbøyelige til å oppfatte at de blir behandlet med respekt og verdighet når de får en mulighet til å uttrykke sine meninger og preferanser om beslutninger som vil ha betydning for deres arbeidssituasjon.



Den siste potensielle fordelen ligger i det at deltakelse også kan føre til positiv utvikling av egne egenskaper og kunnskaper, som stadig forbedres gjennom ytterligere deltakelse.

Deltakende lederskap kan praktiseres på forskjellig vis avhengig av hvor mye eller hvor lite medarbeiderne faktisk får være med å ta beslutninger. Vi kan her snakke om grader av deltakelse. Yukl (ibid.) skiller på fire distinkte forskjeller av deltakende lederskap. En såkalt *autokratisk beslutningssituasjon* kjennetegnes ved at lederen selv tar beslutningene og hvor medarbeidere i mindre grad har innflytelse. I en *konsulterende situasjon* spør lederen medarbeiderne om deres mening og ideer, men tar like fullt egne avgjørelser, men basert på innspillene som er fremmet. I en *felles beslutningssituasjon* møter lederen sine medarbeidere på lik linje og hvor hans meninger teller like mye som de øvrige samt også for selve beslutningen. I en *delegerende situasjon* gir lederen myndighet og ansvar til enkeltpersoner eller grupper som igjen tar en beslutning, som oftest innenfor en gitt ramme eller fullmakt.

Bolman & Deal (2009) viser til at få arbeidsgivere tar seg tid til å utvikle dyktige og engasjerte medarbeidere. En rekke forskningsrapporter peker entydig på at det å satse på den menneskelige kapitalen ved deltakerstyring og involvering av ansatte er en lønnsom investering på sikt. De viser også til at en sterk kilde til strategiske fordeler nettopp ligger i en motivert og velkvalifisert arbeidsstokk. Når de ansatte er sterkt engasjert i arbeidet er de også mer motiverte og mer produktive. Investering i menneskelig kapital knyttes til begrepet *Human Relations* (HR). Bolman & Deal (ibid.) har laget en oversikt over prinsipper og virkemidler som de mener bør kunne implementeres i enhver organisasjon som satser på HR. Det viktigste prinsippet er å bygge opp og innføre en HR-strategi. Konkrete handlinger her går på oppbygging av en felles tenking om hvordan medarbeideren skal behandles samt bygge denne tenkingen inn i organisasjonens struktur og incentivsystemer.

Organisasjoner med stor grad av formalisering, slik vi ser det i byråkrati- og i ekspertorganisasjoner slik som en skole, har innebygde mekanismer som i mindre grad krever direkte ledelse. Et lederparadoks i ekspertorganisasjoner vil kunne dreie seg om spørsmålet om *kollegial popularitet versus organisatorisk oppgaveløsning*. I dette ligger det en fallgrube ved at følelsen av popularitet hviler på utrygg grunn fordi organisasjonen lett vil kunne lide under mangel på ledelse. Dette kan la seg manifestere gjennom mindre tildeling av midler og ressurser til organisasjonen, oppbygging av usikkerhet og uproduktive konflikter, senking av faglige krav og hvor personalspørsmål kan utvikle seg til personlige eller private problemer (Strand, 2007).

*Lederrollen må skapes gjennom gjerninger og forhandlinger med de berørte. Det finnes mange eksempler på at rektorer og prosjektledere har hatt et uavklart og etter hvert besværlig liv, fordi de ikke har vært i stand til å avklare hva de skulle gjøre for organisasjonen (ibid., s. 274).*

Skoleledelse dreier seg om å lede en organisasjon som er innrettet både mot skolen som en administrativ organisasjon og som en pedagogisk organisasjon.

*Med pedagogisk ledelse forstår vi alle aktiviteter og prosesser som legger til rette for refleksjons- og læringsprosesser på individ, gruppe og helhetlig skolenivå (Johannessen & Olsen, 2008, s. 21).*

## **2.2.4 Hva slags skoleledelse?**

Skolelederen ble for ikke så mange tiår tilbake rekruttert fra lærerstanden og ble sett på som den beste blant likemenn. I dag er rektor skolelederen som er selve drivkraften på skolen i forhold til flere nye og kompliserte aktiviteter knyttet til blant annet å lede forandringer og kvalitetsutvikling, være strategisk leder, være konfliktløser, være pedagogisk leder og samtidig fungerer som coach og mentor overfor ansatte på sin skole og som krever en utvidet kompetanse utover det å være lærer. Skoleledelse er på den ene siden ledelse av skolens pedagogiske del og på den andre siden ledelse av skolens administrative del. Sett i fra det administrative ledelsesperspektivet knyttes ledelsesfunksjonen opp i mot virksomhetsledelse, målstyring, balansert målstyring, personalledelse, kvalitetsledelse, konfliktløsning, inspirator og strategisk ledelse. På den andre siden knyttes pedagogisk ledelse til den mer tradisjonelle forståelsen med fokus rettet mot undervisning og læring på gruppe- og individnivå. I denne modellen vil pedagogisk ledelse påvirke den administrative ledelsen. Den administrative ledelsen vil på sin side forsterke den pedagogiske ledelsen (Johannessen & Olsen, 2008).

Pedagogisk ledelse dreier seg også om å forholde seg til krav og forventninger i fra omverdenen, og da spesielt i forhold til skoleeier og skolepolitiske organer som rammesettere for skolen som forvaltningsorgan. Eksempelvis vil forvaltningslovgivningen virke inn på skolelovgivningen blant annet for de rettighetene som elevene har i skolen. Skolelovgivningen setter både grenser og gir muligheter som skoleleder må kjenne godt til. I tillegg må skoleleder innenfor lovverket kunne forvalte og følge opp interne forhold relatert

til tilsetninger og oppsigelser, kompetansekrav og ikke minst til styringsretten som igjen har bindinger til norsk forvaltningsrett (Pedersen, 2006).

Skoleledelse er også blitt en profesjonalisert funksjon med spesialiserte aktiviteter. En skoleleder må forholde seg til mange ulike dilemmaer og være i stand til å ta en rekke beslutninger som vil få virkninger på flere arenaer. Skolen har utviklet seg til å bli en organisasjon hvor ledelsen omfatter et ledelsesteam hvor fokus er innrettet mot en samlet skoleledelse. En tendens er å se at skoleledelse skjer gjennom tre arenaer. Dette er først og fremst den overordnede ansvarlige skolelederen samt en pedagogisk leder og en administrativ leder. Denne sammensetningen mener Hansen står for et helhetlig syn på det å skape, drive og utvikle en skole (Hansen, 2007).

Skolelederen må kunne gi rom for at nye ideer kan oppstå og hvor pedagogene fatter interesse for dette og ønsker å ta eierskapet over ideene og integrere disse i de eksisterende relasjonene. Nøkkelen for å lykkes ligger her ligger i hvorledes dette kommuniseres. Dialogen er en slik kommunikasjonsform hvor partene utveksler tanker og ideer seg imellom. Videre er den et middel hvor målet da vil være å komme frem til en felles plattform med en gjensidig forståelse av hva dette faktisk er og hva det innebærer. En slik samtale kan ikke oppstå på kommando samtidig som den heller ikke kommer frem av seg selv, men må ha de rette betingelsene. For å oppnå dette må det være et samarbeidsklima som skaper de rette betingelsene. Når dette samarbeidsklimaet er etablert vil samtalen og dialogen mellom partene være nøkkelen for å nå målet (ibid).

Fuglestad & Møller (2006) har sett på kjennetegn ved det pedagogiske og det sosiale klimaet i det han kaller fremgangsrike skoler. Disse mener han kjennetegnes ved både tydelig og demokratisk, men også en kraftfull lederstil. Denne lederstilen retter seg primært mot skolens pedagogiske plattform slikt som skolens kunnskapsmål, store forventninger til elevprestasjoner og nivået på pedagogisk personale, undervisningsrelatert samarbeid mellom pedagogisk personale og gjennom prosedyrer for belønning av godt utført arbeid (Grosin i ibid).

## 2.3 Kort diskusjon omkring teorien

Den teoretiske rammen som er presentert i dette kapittelet har som formål å støtte opp om de spørsmålene jeg benytter i den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen på bakgrunn av

de to forskningsspørsmålene. En utfordring har vært å selektere mengden av teori som knytter seg til hovedområdene organisasjon, ledelse og kommunikasjon. Mengden av ulike teorier og perspektiver har vært overveldende, og det har vært en utfordrende prosess å velge blant mange gode teorier kan understøtte oppgaven generelt og spesifikt til forskningsspørsmålene. En utfordring har derfor vært å unngå å helle barnet ut med badevannet i seleksjonsprosessen og ikke få med viktig teori som på en bedre måte kunne ha underbygget forskningsspørsmålene. På en annen side har jeg unngått å gå i ”overload”.

Likevel mener jeg at jeg i denne oppgaven har greid å få med mye relevant teori som er dekkende i forhold til forskningsspørsmålene og spørsmålene og påstandene i den vitenskapelige undersøkelsen.

### 3. Undersøkelsesopplegget

Jeg viser under innledningsvis at oppgaven har et eksplorerende *forskningsdesignet* og er et case-studium. Jeg gjør videre rede for *utviklingen av forskningsspørsmålene* og hvordan jeg kommer frem til de to forskningsspørsmålene. Under *metodevalg* viser jeg til metodetriangulering som metode. Under *operasjonalisering* og gjør rede for hvordan forskningsspørsmålene gjøres operasjonelle og tilpasses den praktiske delen som omhandler utarbeiding av spørsmål og påstander som skal benyttes i felten for innsamling av data. Jeg gjør også rede for den kvantitative undersøkelsen og den kvalitative undersøkelsen i metodetrianguleringen. Til slutt gjør jeg også rede for kvalitetssikringen av undersøkelsesopplegget.

#### 3.1 Forskningsdesign

Ringdal (2007) viser til at en forskningsdesign gjerne kan betraktes som en skisse eller plan for en undersøkelse. En design som ofte brukes i kvalitative undersøkelser, men også i kvantitative er *casestudier*. Det bygger på et lite antall analyseenheter (case) som eksempelvis kan være individer, men også en bedrift som i denne oppgaven. Ringdal (ibid.) peker på at casestudier oftest benyttes i kvalitative studier. På grunn av sin åpne karakter og den nærhet til fenomenet som undersøkes benyttes gjerne eksplorerende studier seg av kvalitative teknikker, slik som feltarbeid og samtaleintervjuer. Grønmo (2007) viser til at eksplorerende studier ofte er basert på kvalitative tilnærminger, og gjerne basert på små utvalg. Utvalgets størrelse er avhengig av hvor vidt undersøkelsen reflekterer bredden i den virksomheten som studeres og hvor det er viktig å kunne få med eller identifisere variasjoner i virksomheten. Thagaard (2009) viser også til at prosjektets design beskriver retningslinjer for utførelsen av prosjektet. Dette omfatter også en beskrivelse av undersøkelsens hvem, hva, hvor og hvordan, noe som jeg vil ta for meg under. Bryman (2008) viser også til at kvantitativ metode er vanlig for spørreundersøkelser i store utvalg og at casestudier er vanlig som design for spørreundersøkelser i for eksempel én eller flere bedrifter og hvor en skole er et eksempel på en case.

## 3.2 Utvikling av forskningsspørsmålene

Ut ifra min motivasjon for valg av tema og teorien som jeg har gjort rede for tidligere i oppgaven, har jeg til hensikt å finne mer ut av kommunikasjonspraksisen på en videregående skole. Ved å lytte til pedagogenes meninger omkring skoleleders kommunikasjonspraksis i en daglig kontekst, har dette bidratt til at jeg har en forestilling om at det kan være nyttig å betrakte kommunikasjonspraksisen sett ifra pedagogens ståsted fremfor sett ifra skolelederens synspunkt og ståsted. Dette er også bakgrunnen for at undersøkelsen skal konsentrere seg om pedagogenes syn på skolelederens kommunikasjonspraksis. Et godt utgangspunkt for en slik betraktning vil kunne være å undersøke hva pedagogene mener om skolelederens kommunikasjonspraksis slik de erfarer den i dag. I seg selv er dette interessant, men ikke i forhold til å gi innspill til hvordan de ser for seg dette i et ideelt perspektiv, om de eventuelt er misfornøyd med dagens praksis. Det vil derfor være nødvendig også å undersøke hvordan pedagogene mener at skoleleders kommunikasjonspraksis burde være, ideelt sett. Dermed vil den ønskede situasjonen gi skolelederen nyttig tilleggsinformasjon og ideer om hva som han eller hun kan fokusere på i forhold til vurderinger om det er behov for å endre eller forbedre kommunikasjonspraksisen.

Av dette har jeg utledet to konkrete forskningsspørsmål som jeg ønsker å finne svar på i denne oppgaven:

### **Forskningsspørsmål 1:**

*Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til dagens kommunikasjonspraksis*

### **Forskningsspørsmål 2:**

*Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til en ønsket kommunikasjonspraksis*

### 3.3 Metodevalg

Kvalitativ, kvantitativ eller metodetriangulering?

*Begrepet metode refererer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier (Grønmo, 2007).*

Jeg mener at både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming hver for seg vil kunne brukes for å finne svar på forskningsspørsmålene mine. Hver av dem har sine kvaliteter og sine fordeler (ibid.) viser til at det finnes både prinsipielle og strategiske begrunnelser for et gitt metodevalg, men at det likevel er den konkrete problemstillingen som skal belyses som er avgjørende. Som metode vil valget stå mellom en ren kvantitativ metode, en ren kvalitativ metode eller en kombinasjon av disse to.

Grønmo (ibid.) viser til at de kvalitative problemstillingene er mer rettet mot analytiske beskrivelser, mens de kvantitative retter seg mot statistiske generaliseringer. Thagaard (2009) peker på at kvalitativ forskning handler om å beskrive og forstå sosiale fenomener gjennom nærhet til informantene ved for eksempel intervju. I et kvantitativt opplegg vil nærheten bli mindre tydelig ved en økt distansering mellom forsker og informant. I motsetning til i et kvalitativt opplegg vil ikke et kvantitativt opplegg være så fleksibelt ved at opplegget kan endres underveis som for eksempel undervis i et intervju når det dukker opp interessante forhold som forskeren ønsker å gå mer inn på. I et kvantitativt opplegg vil spørsmålene være mer låst, og når undersøkelsen er sendt ut så vil det ikke være mulig å endre på spørsmålene.

En kombinasjon av metodene kaller Grønmo (2007), Thagaard (2009), Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) og Ringdal (2007) for *metodetriangulering*. Metodetriangulering fremkommer ved å kombinere kvantitativ- og kvalitativ metode. I dette ligger det i å se fenomener i fra ulike perspektiver ved å bruke ulike metoder i innsamlingen og i analysen av data. Selve begrepet triangulering er hentet fra geometrien. Gjennom to innfallsvinkler og to punkter i en trekant kan det tredje punktet bestemmes. I et samfunnsvitenskapelig perspektiv vil dette da dreie seg å belyse samme problemstilling ut i fra ulike data og metoder.

Gjennom en metodetriangulering vil også tilliten til metodene og resultatene kunne bli styrket for en bestemt studie (Grønmo, 2007).

Grønmo (2007) viser til tre ulike kombinasjoner av metodetriangulering. Den første går på å følge opp en kvantitativ undersøkelse med en kvalitativ. I den andre kombinasjonen benyttes en kvalitativ metode som forberedelse til en kvantitativ. Den tredje kombinasjonen er en parallellkjøring av begge. Ringdal (2007) viser også til at den ene metoden kan være underordnet den andre eller de kan være likestilte.

I denne oppgaven vil jeg følge opp en kvantitativ undersøkelse med en kvalitativ undersøkelse slik Grønmo (2007) viser til. Samtidig vil jeg la undersøkelsene være likestilte, slik Ringdal (2007) viser til. Gjennom begge undersøkelsene vil jeg få data som hver for seg gir svar på begge forskningsspørsmålene. Formålet med å starte med den kvantitative undersøkelsen er å få et generelt innblikk i og forståelse av pedagogenes oppfatning av kommunikasjonspraksis i forhold til forskningsspørsmålene. Dette vil bidra til at jeg i den kvalitative undersøkelsen har et bedre grunnlag for å forstå informantene. Jeg har da et bedre grunnlag for å stille gode oppfølgingsspørsmål og tilleggsspørsmål ut i fra kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom analyse og tolkning av den kvantitative undersøkelsen. Dette betyr også at jeg gjør analysen og drøfting av dataene fra spørreundersøkelsen før jeg starter med de kvalitative dybdeintervjuene. Gjennom å belyse den samme problemstillingen med like data men med to forskjellige metoder mener jeg dette vil bidra til at denne oppgaven vil bli styrket.

### 3.4 Operasjonaliseringen

*Operasjonalisering av problemstillingen kan være et viktig grunnlag for å vurdere hva slags data som skal samles inn, hvordan disse skal analyseres, og hvilke slutninger analyseresultatene kan gi grunnlag for (Grønmo, 2007, s. 74).*

#### *Utarbeiding av spørsmål til undersøkelsene*

Som en konsekvens av at jeg ville gjennomføre en metodetriangulering, så jobbet jeg først ut i fra et felles utgangspunkt utledet av forskningsspørsmålene både med hensyn til en kvantitativ- og en kvalitativ tilnærming.



En utfordring var å finne temaer som var kjente for alle pedagogene og samtidig ikke var for mange eller for komplekse å tematisere omkring. I og med at jeg selv er pedagog så kunne jeg selv finne frem til temaer som jeg hadde en viss formening om ville kunne være et godt utgangspunkt for dette. Jeg valgte meg derfor ut to hovedtemaer som de fleste pedagogene har erfart en eller annen form for kommunikasjonspraksis omkring og som det ofte er diskusjoner om på lærerværelsene. Det første hovedtemaet er knyttet til *anskaffelser av pedagogisk utstyr*. Typiske eksempler på dette er PC'er, programvarer, smartboards, utstyr til språklaboratorium, nye maskiner til yrkesfaglig opplæring og så videre. Det andre hovedtemaet er knyttet til *pedagogiske prosjekter* som skoleleder eller skoleeier ønsker å gjennomføre på skolen og som gjerne kommer i tillegg til andre gjøremål som pedagogen har fra før. Eksempler på dette kan være *klasseromsledelse* og *kollegabasert veiledning*, men også innføring og arbeid med nye *læreplaner* eller annet som er pålagt fra sentralt hold og som er prosjekterelatert og pedagogisk av natur. Formålet med to temaer er at informantene skal kunne gi betraktninger fra to helt forskjellige situasjoner for å kunne identifisere om det er noen forskjeller også i forhold til hva slags område som omhandles. Samtidig er formålet å skjerpe og "spisse" svarene ved bevisstgjøring om hvert enkelt tema eller område. Dette fordi dette tenkes å medføre en bevisstgjøring ved å holde fokus på ett konkret tema av gangen fremfor å betrakte mere diffuse og generelle betraktninger omkring kommunikasjonspraksisen om dette hadde vært relatert til kommunikasjonspraksis generelt.

I og med at kommunikasjonspraksis i forhold til de to hovedtemaene ikke er statiske prosesser, men foregår som dynamiske prosesser over tid, har jeg valgt å betrakte dette i tre trinn. Første trinn omhandler informasjonsoverføringen den første gangen anskaffelsen eller prosjektet ble informert om, som jeg kaller *informasjonsfasen*. Den andre fasen omhandler hvordan organisasjonen bearbeider informasjonen fra den første fasen, *bearbeidingsfasen*. Denne leder frem til den tredje og siste fasen som er selve beslutningen, *beslutningsfasen*. Dette er vist i figur 3.1 under. Til sammen gir dette tolv ulike prosessuelle situasjoner. Jeg vil i denne oppgaven kalle disse for kategorier.

Dagens praksis		Ønsket praksis	
Anskaffelser	Prosjekter	Anskaffelser	Prosjekter
Informasjonsfasen	Informasjonsfasen	Informasjonsfasen	Informasjonsfasen
Bearbeidingsfasen	Bearbeidingsfasen	Bearbeidingsfasen	Bearbeidingsfasen
Beslutningsfasen	Beslutningsfasen	Beslutningsfasen	Beslutningsfasen

Figur 3.1 - Kategorisering av kommunikasjon i forhold til prosesser og praksis

I tillegg til 12 spørsmål til hver av de 12 kategoriene utarbeidet jeg en rekke påstander som hovedsakelig knyttes til generell kommunikasjonspraksis men hvor hovedtemaet for det meste likevel kretser omkring pedagogiske anskaffelser, men aller mest til pedagogiske prosjekter.

### 3.4.2 Kvantitativ undersøkelse

Til grunn for den kvantitative spørreundersøkelsen utarbeidet jeg et spørreskjema, se vedlegg 4. Skjemaet er inndelt i to hoveddeler. Den første omhandler de uavhengige variablene og den andre delen tar for seg de avhengige variablene. Denne oppgaven har ikke som hensikt å problematisere i noen særlig grad rundt oppgavens variabler tilsvarende som i en ren kvantitativ oppgave, slik jeg har gjort rede for tidligere. Det vil derfor ikke bli noen drøfting av de avhengige variablene opp i mot de uavhengige selv om dette også kunne ha vært interessant i seg selv. De uavhengige variablene er med som en myk start på spørsmålene og for å finne litt mer ut av hvem informanten er og hva som kjennetegner en ”typisk” pedagog.

#### *De uavhengige variablene*

Innledningsvis i spørreskjemaet har jeg med følgende uavhengige variabler:

- *Kjønn*
- *Alder*
- *Utdanningsnivå*
- *Pedagogisk nivå*
- *Stillingsfunksjon*
- *Erfaringsnivå*
- *Tilsettningsnivå*
- *Stillingsprosent*

De uavhengige variablene er derfor et utgangspunkt for å ”bli bedre kjent med pedagogene”, men også for å være en myk start på spørreskjemaet mot de mer tunge og omfattende avhengige variablene senere. *Stillingsfunksjon* er tatt med fordi noen pedagoger også vil være engasjert i ledelsen. På den skolen undersøkelsen ble foretatt på er de fleste i ledelsen også pedagoger og underviser i tillegg til sin lederfunksjon med en typisk undervisningsplikt på rundt 25 %.

### *De avhengige variablene*

De 12 spørsmålene samt påstandene relatert til kommunikasjonspraksis er utgangspunktet for å finne svar på forskningsspørsmålene. De utgjør samtidig også oppgavens avhengige variabler.

### *Utvikling av spørreskjemaundersøkelsen*

Før jeg sendte ut spørreskjemaet ble den gjenstand for kvalitetssikring ved at jeg først lot noen kolleger kommentere dette og hvor jeg på grunnlag av innspill her endret noe på spørsmål og påstander.

Deretter tilpasset jeg spørsmålene til programmet Questback og sendte ut en pilotundersøkelse til fire pedagoger. Instruksene her var at det var spørsmålene og påstandene mer enn svarene deres som her var i fokus. På grunnlag av disse tilbakemeldingene reviderte jeg spørreskjemaet og laget en ny pilotundersøkelse hvor 10 pedagoger fikk denne med den samme instruksene som den forrige. Etter enda en revidering basert på disse tilbakemeldingene følte jeg at undersøkelsen var klar for å bli sendt ut. Pilotundersøkelsene ble gjennomført på egen skole i februar og mars 2011.

Ringdal (2007) bruker begrepet *survey* på en spørreundersøkelse.

*Survey: En systematisk og strukturert utspørring av et (stort) utvalg personer om et hvilket som helst tema (ibid., s. 107).*

Selve utvalget ga på mange måter seg selv siden utvalget er hentet fra en og samme skole og hvor de fleste pedagogene på skolen ble tilskrevet og invitert til å delta i spørreundersøkelsen. Utvalget besto av 92 pedagoger som var på en e-postliste som jeg fikk fra skolens ledelse våren 2011. Spørreskjemaundersøkelsen ble sendt ut primo juni 2011. Det ble lagt inn automatisk purringer i systemet og deadline ble satt til utgangen av juli 2011.

### *Innsamling av kvantitative data*

I juni 2011 ble samtlige pedagoger ved den videregående skolen invitert til å delta på spørreundersøkelsen, se vedlegg 1. Invitasjonen gikk gjennom denne skolens e-post system. Av utvalget, som besto av 92 pedagoger, besvarte 65 undersøkelsen, noe som tilvarer en svarprosent på 70. Ringdal (2007) peker på at det ikke er uvanlig at færre en 50 % svarer i spørreskjemaundersøkelser og at Statistisk sentralbyrå (SSB) regner med hele 25 % frafall, selv ved besøksintervjuer. Jeg anser derfor en svarprosent på 70 å være akseptabelt for denne undersøkelsen, også tatt i betraktning at utvalget kan sies å representere en relativ homogen enhet, og at det derfor ikke vil være en nevneverdig skjevhet i resultatene på grunnlag av frafallet.

### *Analyse av kvantitative data*

I en ren kvantitativ analyse brukes det i dag ulike dataprogrammer som benytter statistiske analyseteknikker og bearbeiding av data fra datafiler. Da vil det være viktig å betrakte de avhengige variablene i lys av de uavhengige. Eksempelvis å undersøke om det er forskjeller på hva menn mener om informasjoner gitt på plenumsmøter i forhold til hva kvinner mener om dette. Eller om yngre pedagoger er mer opptatt av å delta i beslutningsprosesser enn eldre pedagoger. I denne oppgaven er ikke dette hensikten. Her vil de avhengige variablene være interessante som et sammenlikningsgrunnlag mot tilsvarende kvalitative data i analysen og drøftingen.

### *Metodeverktøy i den kvantitative spørreundersøkelsen*

Programmet Questback er benyttet som metodeverktøy for både utsendelse av invitasjon presentasjon av spørsmål og problemstillinger/påstander i undersøkelsen og videre bearbeiding og presentasjon av funnene. Også generering av purrebrev gjennom e-post systemet skjedde etter en forutbestemt dato av programmet.

### **3.4.3 Kvalitativ undersøkelse**

Intervjuundersøkelser som metode i kvalitativ undersøkelse er særlig velegnet når det skal samles inn data om hvordan informanten opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2009).

Når jeg foretar intervjuene på denne videregående skolen, så er dette intervjuer med kollegaer i og med at jeg selv også er pedagog. Utfordringen for meg blir her å betrakte skolen som et fremmed sted og være åpen og nysgjerrig til de aktivitetene som foregår på skolen og som informanten beskriver, forhold som jeg i utgangspunktet tar for gitt.

Thagaard (ibid.) beskriver dette også som utfordrende når studier skjer i egen kultur.

*Den felles erfarings- og kunnskapsbakgrunnen som forsker og informant har, kan føre til at forskeren har problemer med å stille spørsmål ved forhold som synes "selvsagte" forhold være viktige for å oppnå en forståelse av kulturen (ibid., s. 79).*

I dette ligger det også utfordringer i å lage spørsmål som er relevante for studien men som på grunn av forskerens nærhet ikke er like lett å utlede eller identifisere som interessante. Med dette for øyet har jeg derfor bestrebet meg på å betrakte skolen og pedagogenes situasjon som en utenforstående og ikke ta for gitt ting jeg i utgangspunktet kjenner godt til.

Andre utfordringer jeg må ta hensyn til er å skape gode relasjoner med informanten og evne å lytte og få med seg det informanten forteller og informerer om. Foruten det å utforme relevante spørsmål og kjenne til sin egen plass som intervjuer i eget miljø, er selve strukturen på intervjuet viktig. Dette kan gjøres innefor en strukturert ramme, en ustrukturert ramme og en delvis strukturert ramme. I dette ligger graden av åpenhet for å avvike fra spørsmålene og åpne opp for samtaler rundt dem. Et delvis strukturert opplegg har gjerne et sett spørsmål som stilles og som danner basis for intervjuet. I tillegg åpnes det opp for samtaler rundt temaene og spørsmålene hvor også oppfølgingsspørsmål kan bli stilt. Det mest vanlige er et delvis strukturert opplegg i kvalitative intervjuer. Utfordringen er, i motsetning til et strukturert opplegg, og i særdeleshet for et ustrukturert opplegg, at det kan være vanskelig å sammenlikne forskjellige intervjuer med hverandre i analysen. En klar fordel er likevel at informanten styres av det temaet som er forelagt og at informanten i forhold til temaet også kan ta opp temaer som forskeren ikke hadde tenkt på eller planlagt, men som likevel er viktig informasjon for å belyse forskningsspørsmålet på en bedre måte. I dette ligger det at forskningsintervjuet derfor er en samtale mellom forsker og informant.

Når vi skal analysere data må man også ta stilling til om fremstillingen skal rette seg mot sentrale *temaer* eller *personer* som er sentrale i undersøkelsen. I denne oppgaven vil

fremstillingen rette seg mot temaer. Da vil det være sentralt å sammenligne informasjon fra alle informanter om hvert tema, noe jeg også gjør i denne oppgaven (Thagaard, *ibid*).

Det er rettet kritikk mot temasentrerte tilnærminger i kvalitative analyser fordi de ikke ivaretar et helhetlig perspektiv. Kritikken retter seg mot at utsnitt av tekst løsrives fra en helhet og sin opprinnelige sammenheng og sammenlignes for flere informanter. For å unngå dette er det viktig at informasjonen fra hver enkelt informant eller situasjon settes i den sammenhengen som utsnittet av teksten var en del av. For en temasentrert tilnærming deles teksten inn i *kategorier* som hver skal representere sentrale temaer i undersøkelsen (Thagaard, *ibid*).

Dette samsvarer da med de 12 kategoriene jeg har vist i figur 3.2 under som er bygget over samme lest som figur 3.1 over.

### ***Antall informanter***

Thagaard (2009) viser til at utvalgets størrelse bør betraktes i forhold til et metningspunkt. I det ligger det vurderinger om flere intervjuer vil tilføre til ytterligere forståelse i forhold til fenomenet som betraktes. Etter at jeg hadde intervjuet én og én informant og bearbeidet dataene fortløpende ved å legge de inn i kategoriene de tilhørte, var det mulig å gjøre en grovanalyse og sammenlikning av svar. Etter fire intervjuer syntes det som om dette metningspunktet var nådd og jeg stoppet der.

### ***Dybdeintervjuene og dataregistrering***

Til grunn for intervjuene la jeg den samme spørreundersøkelsen som jeg benyttet i den kvantitative spørreskjemaundersøkelsen, se vedlegg 4, som da også er intervjuguiden. Ved at informanten også kjenner igjen de samme spørsmålene fra spørreundersøkelsen vil dette være en form for oppfrisking samt en myk start mot de øvrige spørsmålene. Thagaard (*ibid*.) viser også til at det kan være lurt å starte intervjuet med enkle spørsmål for deretter å øke til mer emosjonelle eller viktige spørsmål for oppgaven. Dette er ivaretatt i vedlegg 4 gjennom de uavhengige variablene som spørreskjemaet tar for seg helt i starten på skjemaet.

Intervjuene ble planlagt og gjennomført som et delvis strukturert intervju med mulighet for å diskutere mer rundt de områdene jeg anså som viktige å få vite mere om, spesielt i forhold til forskningsspørsmålene, eller som pedagogen selv ønsker å fokusere mer på. Et delvis strukturert opplegg har den fordelen at det, ved siden av å ha faste spørsmål som følges, også

kan stilles tilleggsspørsmål, oppfølgingsspørsmål eller avklarende spørsmål underveis. Opplegget inviterer også informanten til å snakke om temaer som hun selv synes er viktig å snakke om relatert til hovedspørsmålet. Spørsmålene veksler mellom å undersøke informantens syn på dagens kommunikasjonspraksis og praksis slik de ønsker den skulle ha vært. Til grunn for det kvalitative intervjuet ble det gitt informasjon og samtykke til intervju (forespørsel), se vedlegg 2.

Under intervjuene har jeg valgt å bruke opptaker for deretter å transkribere framfor å notere. Likevel ble noe notert som var av spesiell interesse der det var nødvendig som supplement. Dette ga meg mulighet til å slappe mer av under intervjuet og heller konsentrere meg om hva som ble sagt og muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Dette er også fordeler ved opptak som Thagaard (ibid.) også peker på. Alle informantene syntes også det var greit å forholde seg til mikrofonen og opptak og ingen motsa seg dette eller viste motvilje til en slik fremgangsmåte. I og med at både jeg som intervjuer og de som ble intervjuet var pedagoger, ble også den personlige kontakten etablert relativt raskt.

Funnene vil både bli presentert og drøftet fortløpende i dette kapittelet i stedet for i hvert sitt kapittel. Dette gjør jeg fordi jeg anser at dette vil skape mer systematikk og ryddighet ved å finne både resultatene og drøfting på samme sted etter hverandre. Intervjuene ble gjort med pedagoger fra en videregående skole i Hedmark som også hadde gjennomført den kvantitative undersøkelsen tidligere. Utvalget er strategisk valgt ut ved at de skal representere et noenlunde snitt av typiske pedagoger og besto av fire pedagoger, to kvinner og to menn med en noenlunde jevn aldersspredning og erfaring som pedagoger.

Intervjuene tok mellom 60 og 80 minutter. De fleste informantene ga gode og utdypende svar på spørsmålene underveis og det ble gode dialoger rundt mange av spørsmålene knyttet til forskningsspørsmålene i tillegg til de standardiserte spørsmålene. Ikke minst ble påstandene gjenstand for mange gode innspill. Spesielt var det nyttig å kunne stille spørsmål som *hva mener du med det, kan du utdype det litt nærmere det og hvordan opplevde du det*, siden dette direkte kunne bidra til å gi svar på forskningsspørsmålene.

Transkriberingen ble foretatt ved at hele intervjuet ble notert ord for ord og tilordnet i henhold til nummer på spørsmål og påstand. Deretter ble alle dataene redusert ved at de data som jeg ikke anså å være relatert til forskningsspørsmålene utelatt. Kun de dataene som

kunne relateres til forskningsspørsmålene ble lagt inn i den tilhørende kategoriserte tabellen som vist i figur 3.3 og i vedlegg 3.

### **Analyse av intervjuene**

*Siktepunktet for kvalitative analyser er å komme fram til helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger (Grønmo, 2007, s. 245).*

Analysen er en kontinuerlig prosess som pågår over lengre tid og starter allerede ved kontakt med informanten og datainnsamlingen. Datamaterialet som forelå etter intervjuene var svært omfattende og utgjorde mange sider med råmateriale som skulle behandles. Grønmo (2007) og Thagaard (ibid.) viser til en teknikk som baseres på koding av data og kategorisering av materialet for å systematisere datamengden til håndterlig materiale. I denne oppgaven er kodingen og kategoriseringen gjort med utgangspunkt i figur. 3.1 over og som jeg gjør rede for under.

Analysen er enklest hvis et spørsmål er stilt til alle. Slik er det for dette tilfellet også. Ved å liste opp svarene og samle de i kategorier, ble dette en grei og oversiktlig måte å få oversikt over dataene, ikke minst fordi spørsmålene også var stilt i samme rekkefølge og med samme logikken som i det kvantitative spørreskjemaet (Ringdal, 2007).

I denne oppgaven har jeg kategorisert teksten inn i 12 hovedkategorier som vist i figur 3.2 under for prosessene knyttet til *pedagogiske anskaffelser* og *pedagogiske prosjekter*. Hver kategori som er representert ved en gjennomgående prosess i tid relatert til informasjon, bearbeiding av informasjon og til en endelig beslutning. Seks kategorier knyttes til *anskaffelser* av pedagogiske systemer eller utstyr og de resterende seks knyttes til gjennomføring av pedagogiske *prosjekter*. Hendelsene igjen betraktes i forhold til *dagens praksis* og til *ønsket praksis*. Til sammen gir dette 12 kategorier. En slik kategorisering gjør det dermed mulig å kunne sammenligne svar fra de forskjellige informantene i analysen og i drøftingen på en systematisk måte. Logikken bygger i sin helhet på de samme kategoriene som i figur 3.1 over for den kvantitative undersøkelsen.



Praksis Faser	Dagens praksis		Ønsket praksis	
	Anskaffelser	Prosjekter	Anskaffelser	Prosjekter
Informasjon	4 intervjuer	4 intervjuer	4 intervjuer	4 intervjuer
Bearbeiding	4 intervjuer	4 intervjuer	4 intervjuer	4 intervjuer
Beslutning	4 intervjuer	4 intervjuer	4 intervjuer	4 intervjuer

Figur 3.2 – Modell over kategorisering av intervjuene

Med utgangspunkt i de 12 kategoriene utarbeidet jeg en utvidet matrise som vist i figur 3.3, se også vedlegg 3. I denne matrisen ble de mest interessante delene av funnene fra intervjuene lagt inn for hver informant.

<b>Nytt utstyr og systemer</b> - Om <b>dagens</b> kommunikasjonspraksis slik du erfarer den i forhold til nytt utstyr og systemer som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.			
<b>Spørsmål 9 - Informasjon om slike anskaffelser skjer:</b>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
<b>Spørsmål 10 - Prosesser før beslutninger tas om slike anskaffelser ivaretas:</b>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
<b>Spørsmål 11 – Beslutning om slike anskaffelser tas av:</b>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein

Figur 3.3- Utsnitt fra vedlegg 1

Tilsvarende matrise ble også benyttet for påstandene. Vedlegg 3 gir bare en oversikt over hovedspørsmålene.

## 3.5 Kvalitetssikring av undersøkelsesopplegget

### *Intervjuet*

Den sosiale interaksjonen som Thagaard (2009) beskriver mellom forsker og informanten fungerte bra for alle intervjuene som ble foretatt. Det opplevdes som om min posisjon ikke virket forstyrrende på informanten, snarere tvert om. Det tidlig ble opparbeidet en god relasjon mellom oss fordi vi kjente godt til egne posisjoner og funksjon og at det ble

opparbeidet en god tillit mellom oss i en troverdig setting. Thagaard (ibid) peker også på dette når hun blant annet sier at den tilliten og troverdigheten som opparbeides mellom intervjuer og informant gir et godt grunnlag for at informanten kan fortelle åpent om sine erfaringer slik de virkelig er, i motsetning til en situasjon hvor informanten forteller det han eller hun tror forskeren vil høre. Likevel kan det heller ikke utelukkes at informantene kan ha formet sitt svar ut i fra at jeg også er pedagog og at de tok hensyn til min kjennskap til deres situasjon i sine svar.

Ved gjennomføring av dybdeintervjuer som kvalitativ metode er denne basert på en annen forskningslogikk enn den kvantitative. I dybdeintervjuet foregår det en samtale mellom to personer som begge kan betraktes som subjekter og som begge kan påvirke forskningsprosessen og resultatet. I en kvantitativ undersøkelse kan derimot forskeren betraktes mer som en tilskuer og den som svarer på en spørreundersøkelse som objekt. Selv om avstanden rent fysisk er stor, eller mer korrekt ikke-eksisterende, vil likevel måten spørsmål er stilt og type svarkategorier kunne påvirke informanten også her. Men den personlige påvirkningen som er mulig som under et intervju er ikke til stede. Derfor vil informanten på en eller annen måte kunne bli påvirket av forskeren, og dette må forskeren også være bevisst i forskningsprosessen (Thagaard, ibid s. 19). For den kvalitative spørreundersøkelsen er spørsmålene innrettet slik at de hele tiden peker på prosesser og forholdet mellom skoleleder og pedagoger. Både jeg som forsker og informantene er alle pedagoger, og slikt sett er jeg derfor en forsker i eget miljø. Dette tror jeg er positivt fordi jeg ikke anses som en fremmed og at intervjuobjektet derfor heller ikke trenger å legge ekstra i sine beskrivelser for å bli ”forstått”. Men samtidig kan det også være en fare for at informanten ønsker å fremstå som ekstra flink og kan legge for mye i svarene enn det hun ellers ville ha gjort med en forsker utenifra. Likevel erfarte jeg at det som kom frem under intervjuene ikke var nevneverdig påvirket av min egen bakgrunn eller posisjon, og jeg følte at informantene snakket åpent og fritt om sine erfaringer.

### *Konfidensialitet*

Thagaard (2009) viser til at forskeren må behandle all informasjon på en slik måte at deltakernes identitet ikke blir avslørt. Dette innebærer blant annet at forskningsmaterialet og informantens identitet anonymiseres når resultatet av undersøkelsen presenteres. Hensikten er at opplysninger som informantene gir ikke skal kunne medføre problemer for

informantene i ettertid. Thagaard (ibid) peker på at dette kan være et problem i små og gjenkjennbare miljøer, fordi konfidensialitet og anonymitet kan komme i konflikt med kravet om etterprøvbarhet av forskningen, men at kravet til konfidensialitet bør gå foran. I og med at jeg har forsket på et område som ikke er å anse som veldig følsomt eller omfatter personer som er i belastede eller svake miljøer, ville ikke dette fullt ut være like kritisk for disse. Likevel er alle personer og skole anonymisert i oppgaven ved ikke å navngi skolen undersøkelsen er foretatt på og ved at jeg har gitt alle informantene fiktive navn. Ved bruk av programmet Questback i den kvantitative undersøkelsen er respondentenes navn automatisk anonymisert. Samtidig vil alle data knyttet til intervjuene som lydfiler og transkriberte filer bli slettet i henhold til kravene og retningslinjene fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og godkjenning av denne oppgaven ved prosjektets slutt.

### *Reliabilitet og troverdig*

I kvantitativ forskning benyttes som oftest begrepet reliabilitet eller også pålitelighet. Ringdal (2007) viser til at dette kort sagt dreier seg om at gjentatte målinger med samme måleinstrument skal kunne gi samme resultat. I forhold til denne oppgavens kvantitative del vil dette bety at en annen som foretar en tilsvarende undersøkelse skal kunne oppnå noenlunde de samme resultatene under de samme forholdene. En annen måte å si dette på er å spørre om dataene vi har samlet inn er pålitelige, og om vi kan stole på dem. Det ligger en forståelse av at dette blant annet kan knyttes til feil som genereres i datamaterialet av ulike grunner og som ikke oppdages. Slike data kan dermed risikere å bli med i tolkningen av data senere, noe som kan gjøre en undersøkelse mindre gyldig. I og med at jeg har brukt et kjent og kvalitetssikret datainnsamlingsprogram som Questback så antar jeg derfor at dataene er pålitelige og kan stoles på. Likevel er det en viss fare for at noen data blir eksponert for feil som for eksempel når jeg modifierer tabeller som er generert fra Questback og tilpasser dem til nye tabeller.

I kvalitativ forskning blir begrepet troverdighet også benyttet. Thagaard (2009) beskriver reliabilitet som noe som kan knyttes til vurderinger omkring et prosjekt er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Det sentrale her er da hvorvidt forskningen innbyr til tillit og dermed også at den er troverdig. I begrepet troverdig ligger ikke bare reliabilitet, men også validitet. I min oppgave har jeg en klar formening om at dataene som presenteres er

troverdige og at disse er behandlet på en tillitsvekkende måte gjennom en systematisk og ordnet presentasjon av dem i blant annet i kategorier. Jeg mener at jeg samtidig gjennom hele forskningsprosessen, fra utvikling av forskningsspørsmålet gjennom operasjonaliseringen og innsamling av data, har greid å ivareta denne prosessen på en troverdig måte slik at de data jeg har fremskaffet er til å stole på. Samtidig har jeg valgt å presentere mange av de kvalitative dataene fra undersøkelsen slik at det er mulig å spore en større grad av troverdighet ved at de fremkommer i oppgaven og dermed kan sammenliknes mot forskningsspørsmålet.

### *Validitet og bekreftbarhet*

Over har jeg redegjort for hvorfor jeg mener at dataene i den kvantitative delen av undersøkelsen er å anse som troverdige. Et helt annet spørsmål er om dataene er valide eller gyldige. Ringdal (2007) sier at validitet dreier seg om en faktisk måler det en vil måle. Har jeg faktisk målt det jeg skulle måle og finne data om? Slik jeg ser det har jeg gjennom operasjonaliseringen og gjennomføring av spørreundersøkelsen fått data som jeg klart gir mening til forskningsspørsmålet og at det ikke er data som i mindre grad er valide. Utgangspunktet for spørsmål og påstander i spørreskjema er primært tatt ut i fra forskningsspørsmålene.

Dalen (2011) viser til at validitetsdrøfting omfatter både forskeren selv samt av utvalget og den metodiske tilnærmingen. I forhold til forskerrollen peker Dalen (ibid) på at det er viktig når forskeren selv har en tilknytning til det miljøet som skal forskes i at han klargjør sin rolle i det. Årsaken ligger i det helt opplagte at dette kan påvirke tolkningen av resultatene. Jeg har tidligere i denne oppgaven gjort rede for nettopp dette, at jeg forsker blant egne kolleger. Det betyr at subjektiv tolkning av forskningsmaterialet kan utgjøre en fare. Likevel vil jeg hevde at jeg i forbindelse med tolkningen av dataene har gjort dette på en mest mulig objektiv måte. Dalen (ibid.) viser også til begrepet intersubjektivitet, hvor opplevelser og situasjonstolkninger blir felles mellom mennesker og at det som kommer frem gjennom tolkningen bør være så nær informantens opplevelse og forståelse som mulig. Denne forståelsen mener jeg absolutt er til stede. Jeg vil påstå at dette har vært en viktig forutsetning for intersubjektiviteten at både informanter og forsker er pedagoger og at dette også er viktig for objektiv tolkning av dataene. Samtidig har det vært lettere å sette seg inn i pedagogenes virkelighet fordi jeg selv er en del av den virkeligheten også.

Dalen (2011) viser foruten til validitetsdrøftinger av forskerrollen også til validitetsdrøfting av forskningsopplegget. Tilsvarende viser Thagaard (2009) til validitetsbegrepet innen kvalitativ forskning og at dette også er knyttet til tolkning av data. Er tolkningene som fremkommer i undersøkelsen gyldige? Ved å ta med mange av informantenes svar slik de fremkom i intervjuet og hentet fra kategoriseringen av svar/data mener jeg at dette gir mulighet for å etterprøve mine egne tolkninger av dataene jeg har gjort i undersøkelsen. Det motsatte kunne blitt hevdet om jeg hadde utelatt mange av disse svarene og tolket direkte uten å vise til dem. Dermed mener jeg å kunne hevde at de tolkningen jeg har kommet frem til er gyldig i forhold til den virkeligheten jeg har oppfattet og som denne studien har dreid seg om.

### *Generaliserbarhet og overførbarhet*

Selv om begrepet generaliserbarhet en mer knyttet til statistiske betraktninger innen kvantitativ metode og store utvalg, så finnes det også gode grunner til å kunne argumentere for en mer generell gyldighet, også innen kvalitativ metode. Dette kan gjøres ved teoretisk utvelgelse av for eksempel en case og særlig for komparative design. I forståelsen av hva teoretisk utvelgelse er beskriver Ringdal (2007) dette som en utvelgelse av casen ut i fra spesifikke kriterier. Eksempelvis kan dette være en avvikende case eller som i denne undersøkelsen et representativt eller typisk case. Grunnen til at jeg mener det kan være et typisk case er at jeg ikke har indikasjoner på at denne skolen skiller seg ut i fra andre skoler. Denne tanken danner også da et videre grunnlag for at de funnene og de tolkningene jeg har gjort også kan være overførbare til andre skoler og hvordan kommunikasjonspraksis kan oppfattes også der (Ringdal, *ibid.*).

Samtidig har ikke oppgaven en komparativ design, men dette kan ligge implisitt i prosjekter basert på case selv om det ikke har et komparativt design i utgangspunktet. Dette er spesielt tydelig når casen utgjør en ekstremitet hvor sammenlikningsgrunnlaget er det som kan oppfattes som mer normalt (Ringdal, *ibid.*).

Med den videregående skolen jeg har valgt ut, og som ikke utgjør en ekstremitet, vil likevel sammenlikningsgrunnlaget kunne gjøres ut i fra en antakelse om at andre skoler heller ikke utgjør noen ekstremitet. Dermed kan det, etter mitt syn, argumenteres for at de funnene og de tolkninger jeg gjør av de i den oppgaven medfører at dette kan ha en viss overførbarhet til

andre videregående skoler. Men oppgaven gir ikke muligheter for å kunne hevede en generaliserbarhet da dette kun gjelder for analyse av statistiske og store utvalg. Samtidig må det også tas i betraktning at den tolkningen som ligger i funnene på denne ene skolen kun gjelder denne skolen og at det ikke nødvendigvis lar seg gjøre å overføre disse til andre skoler. Dette kan være fordi denne skolens kommunikasjonspraksis vil kunne være forskjellig fra andre skoler for forhold som er spesifikke kun for denne skolen. Det kan også være at informantene som ble intervjuet er forskjellig fra andre som ikke er intervjuet. Det er også mulig at pedagogene ved denne skolen har en helt annen referansebakgrunn om helt andre bakenforliggende årsaker til de svarene som gis. Sånn sett vil det derfor være vanskelig å hevde både generaliserbarhet og overførbarhet.

Teoretisk generalisering tar utgangspunkt i en teoretisk forståelse av de samfunnsforholdene som studeres. Et viktig formål her er å studere utvalgte enheter med sikte på å utvikle en helhetlig forståelse av den større gruppen eller konteksten disse enhetene til sammen utgjør. I dette ligger det da en forståelse av at de funnene jeg gjør på den ene skolen kan generaliseres eller er overførbare til også andre skoler. Utvelgelsen av analyseenheten eller casen skjer ikke tilfeldig, men som et strategisk utvalg. I dette forstås det en utvelgelse basert på begreper som at casen er relevant og interessant å studere ut i fra et teoretisk og analytisk formål (Grønmo, 2007).

Når jeg i oppgaven også sammenlikner de kvantitative dataene med intervjuene for de samme spørsmålene og påstandene, så er det mulig å kunne identifisere avvik eller finne likheter. Jo større likhetene er mellom disse funnene dess større er sjansen for at en overførbarhet kan hevdes. Dette vil jeg argumentere ut i fra at informantene fra den kvantitative undersøkelsen ikke antas å skille seg ut i fra andre pedagoger på tilsvarende skoler. Jeg vil også hevde at pedagoger generelt sett utgjør en relativ homogen masse.

### **3.5.2 Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste - NSD**

Prosjektet ble meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). NSD fikk også tilsendt utkast til spørreskjema og informasjonsskrivet som skulle sendes til utvalget. Prosjektet og undersøkelsesopplegget ble godkjent av NSD våren 2011.

I dette kapitlet har jeg gjort rede for metodene jeg har benyttet i innsamling av dataene ved metodetriangulering. I det neste kapitlet skal jeg presentere funn og videre komme med en analyse av funnene. Allerede under innsamling av dataene, og da spesielt i forbindelse med de kvalitative intervjuene startet analysen under den personlige kontakten med informantene i intervjusituasjonen og under transkripsjonsarbeidet hvor informantens opplysninger både ble tolket og analysert. Thagaard (2009) beskriver skillet mellom metodekapitlet og analysekapitlet som en glidende overgang men som er adskilt i den forstand at under analysen så har forskeren forlatt kontakten med informanten. Men for forskeren vil analysen likevel skje allerede gjennom intervjusituasjonen.

## 4. Presentasjon av resultater og drøfting av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere og drøfte funnene jeg har gjort gjennom innsamling av dataene fra metodetrianguleringen. Analysen og drøftingene er basert på tolkning av dataene og vurderinger av dem i lys av forskningsspørsmålene. For å få en bedre oversikt er presentasjonene, er resultatene og drøftingene delt i to deler for henholdsvis den kvantitative spørreskjemaundersøkelsen og de kvalitative dybdeintervjuene.

### Spørreskjemaundersøkelsen

I dette kapittelet blir viktige funn fra spørreundersøkelsen presentert og drøftet. Først presenteres funnene for de uavhengige variablene som spørreskjemaundersøkelsen innledes med. Deretter gjør jeg en kort drøfting av disse funnene.

Videre presentere jeg funnene fra resten av spørreskjemaundersøkelsen og drøfter funnene. Drøftingen skjer i to trinn. Først drøftes forskjeller mellom anskaffelser og prosjekter for hver av de tre fasene *informasjonsfasen*, *bearbeidingsfasen* og *beslutningsfasen* for henholdsvis *dagens praksis* og *ønsket praksis*. Det siste trinnet er en drøfting mellom eventuelle forskjeller mellom dagens praksis og ønsket praksis og hvor hovedfokus rettes mot ønsket praksis.

### 4.1 Resultater og drøfting av de uavhengige variablene

**Tabell 5.1 - Kjønnfordeling**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Mann	44,6 %	29
2	Kvinne	55,4 %	36
Total			65

Tabell 5.1 viser at det er noen flere kvinner enn men som har svart. Dette samsvarer med at det også var flere kvinner i utvalget som ble tilskrevet enn menn og kan derfor sies å være en grei fordeling i forhold til kjønnsbalansen.



**Tabell 5.2 - Aldersfordeling**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	<- 24	0,0 %	0
2	25-39	27,7 %	18
3	40-54	32,3 %	21
4	55->	40,0 %	26
Total			65

Tabell 5.2 viser at skolen ikke har yngre lærere enn 24 år. Dette kan delvis forklares med utdanningsnivået i figuren 5.3 under og et lengre utdanningsløp. I aldersklassene 25-39 og 40-54 ser vi at antallet øker jevnt og at hele 40 % befinner seg i aldersklassen over 50 år mens 72 % av respondentene er 40 år og eldre.

**Tabell 5.3 – Udanningsnivået**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Lærer/Lærer med tilleggsutdanning	3,1 %	2
2	Adjunkt/Adjunkt med tilleggsutdanning	52,3 %	34
3	Lektor/Lektor med tilleggsutdanning	44,6 %	29
4	Annet, spesifiser her	0,0 %	0
Total			65

Av tabell 5.3 ser vi at utdanningsnivået hos pedagogene ved skolen ligger på et relativt høyt nivå. 45 % har hovedfag eller masterutdanning eventuelt med flere grunnfag i tillegg. Kun 3 prosent har lavere kompetanse enn på bachelor-nivå med eventuell tilleggsutdanning.

**Tabell 5.4 – Pedagogisk utdanning**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ja	98,5 %	64
2	Nei	1,5 %	1
Total			65

Tabell 5.4 viser at kun 1 lærer i utvalget ikke har pedagogisk utdanning. Pedagogisk utdannelse kommer i tillegg til faglig utdanning og kreves for å bli godkjent lærer. Gjelder for lærere som har fagutdanning fra universiteter og høyskoler, på bachelor-nivå eller høyere.

**Tabell 5.5 – Leder og/eller pedagog**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Undervisning	90,2 %	55
2	Ledelse	1,6 %	1
3	Mest ledelse og noe undervisning	1,6 %	1
4	Mest undervisning og noe ledelse	6,6 %	4
Total			61

Tabell 5.5 viser forholdet mellom rene undervisningsstillinger og rene lederstillinger samt en blanding av både undervisning og ledelse. Over 90 % av de spurte sitter i rene pedagogiske stillinger mens 6 pedagoger også har lederfunksjoner ved skolen. Kun 1 sitter i en ren lederstilling. På skolen vil avdelingsledere være knyttet til undervisning for rundt 25 % av sin ansettelsesprosent, og de er dermed også pedagogisk utdannet.

**Tabell 5.6 – Jobberfaring i skolen**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	0-9 år	40,0 %	26
2	10-19 år	24,6 %	16
3	20-> år	35,4 %	23
Total			65

Tabell 5.6 viser at 40 % av pedagogene har vært i skolen i mindre enn 10 år. Sammenliknet med aldersklassene over så kan det tyde på at mange lærere har kommet inn i skolen noe senere i sin yrkeskarriere. Samtidig er det rundt 35 % som har mer enn 20 år bak seg som pedagog og 60 % som har mer enn 10 år bak seg som pedagog.

**Tabell 5.7 – Fast tilsetting**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ja	93,8 %	61
2	Nei	6,2 %	4
Total			65

Tabell 5.7 viser at 94 % av de spurte er fast tilsatt og 6 % er midlertidig tilsatt/vikarer.

**Tabell 5.8 – Stillingsprosent**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	0 - 49	3,1 %	2
2	50 - 74	9,2 %	6
3	75 - 100	87,7 %	57
Total			65

Tabell 5.8 viser at 88 % er tilsatt i en stillingsprosent på mellom 75 % og 100 %

#### 4.1.1 Kort drøfting av de uavhengige variablene

En stor majoritet er pedagogisk utdannet og har tatt Pedagogisk seminar eller Praktisk pedagogisk utdanning etter sin profesjonsutdanning/fagutdanning fra høyskole eller universitet. Aldersmessig er aldersnittet hos pedagogene relativt høyt hvor en stor majoritet er over 40 år. Likevel er det en stor gruppe som har mindre enn 10 års jobberfaring, noe som kan tyde på at de har tatt en pedagogisk utdanning senere i livet. Jobberfaring er for majoriteten likevel mer enn 10 år i skolen. En stor majoritet er også rene pedagoger til daglig. Det er en liten overvekt av kvinner som har svart. Denne skjevheten i kjønnsfordelingen kan også forklares med at et lite flertall av skolens pedagoger er kvinner.

En gjennomsnittlig lærer ved skolen vil mest sannsynlig være en kvinne over 40 år som er minst på adjunkt- eller bachelor-nivå og med pedagogisk tilleggsutdanning. Hun har rundt 20 års arbeidserfaring som lærer, jobber kun som pedagog og er fast tilsatt med en stillingsprosent på over 75 %.

## 4.2 Resultater og drøfting av dagens praksis

Her presenterer og drøfter jeg funnene fra spørreskjemaundersøkelsen om hvordan pedagogene oppfatter kommunikasjonspraksis rundt *dagens praksis* for både anskaffelser og prosjekter. Dette gjøres for henholdsvis *informasjonsfasen*, *bearbeidingsfasen* og til slutt *beslutningsfasen*.

I og med at hvordan dette oppfattes kan relateres til ulike typer anskaffelser og ulike prosjekter samt over kortere eller lengre tidsrom, vil svarene knyttet til informasjons- og bearbeidingsfasene under betraktes som et gjennomsnitt av flere ulike hendelser i rom og tid. Begrepet *vanligvis* kan derfor knyttes til alle fasene for flere ulike hendelser samlet sett i

forhold til både anskaffelser og prosjekter. Samtidig vil hendelsene også kunne oppfattes å skje på ulike arenaer til forskjellige tider. Et eksempel er at informasjon først kan bli gitt på e-post, deretter som invitasjon til et større informasjonsmøte. Dette er også noe som enkelte informanter også har opplyst i svaralternativt *Annet, spesifiser her* i tabellene under. Derfor skal tabellene og tolkningen under ses på i lys av hvordan pedagogene som oftest oppfatter dette.

Både for *informasjonsfasen* og *bearbeidingsfasen* er det mulig å angi flere svaralternativer, mens det for *beslutningsfasen* kun er ett svaralternativ.

#### 4.2.1 Funn fra dagens praksis - anskaffelser

Følgende informasjon ble gitt som bakgrunn for dagens praksis:

*Om dagens kommunikasjonspraksis slik du erfarer den i forhold til nytt utstyr og systemer som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.*

##### *Informasjonsfasen anskaffelser*

**SPØRSMÅL:** *Informasjon om slike anskaffelser skjer:*

**Tabell 5.9 – Informasjonsfasen anskaffelser, dagens praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	På informasjonsmøter	63,1 %	41
2	Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende	64,6 %	42
3	Ved beskjed i posthylle	4,6 %	3
4	Via elektronisk informasjonssystemer	53,8 %	35
5	Via oppslag på egen tavle	3,1 %	2
6	Gjennom de tillitsvalgte	13,8 %	9
7	Skolen informerer sjeldent oss pedagoger om slike anskaffelser	12,3 %	8
8	Annet, spesifiser her	3,1 %	2
-1	Vet ikke/usikker	7,7 %	5
Total			147

Hovedtrender i tabell 5.9 viser at informasjon om viktige pedagogiske anskaffelser vanligvis gis gjennom flere kanaler. Spesielt skiller de tre kanalene *informasjonsmøter* (63 %), *gjennom avdelingene eller tilsvarende* (64 %) og *elektroniske informasjonssystemer* (54 %)

seg ut. De to første oppfattes mer benyttet enn gjennom elektroniske informasjonssystemer. 12 % mener at de sjeldent mottar slik informasjon, mens 8 % ikke vet eller er usikker på hvordan denne informasjonen gis.

### *Bearbeidingsfasen anskaffelser*

**SPØRSMÅL:** *Prosesser før beslutninger tas om slike anskaffelser ivaretas:*

**Tabell 5.10 – Bearbeidingsfasen anskaffelser, dagens praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	17,2 %	11
2	Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle	9,4 %	6
3	Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser	59,4 %	38
4	Gjennom de tillitsvalgte	20,3 %	13
5	Annet, spesifiser her	7,8 %	5
-1	Vet ikke/usikker	20,3 %	13
Total			86

Tabell 5.10 viser at nær 60 % mener at prosessen før beslutning ivaretas av avdelingsleder eller tilsvarende, mens 17 % mener at dette skjer på ledernivå av skolens ledergruppe. 20 % mener at slike prosesser også skjer gjennom de tillitsvalgte, mens en tilsvarende prosent er usikker på hvordan denne prosessen ivaretas i det hele tatt. 9 % mener også at det foregår en prosess på åpne høringer.

### *Beslutningsfasen anskaffelser*

**SPØRSMÅL:** *Beslutninger om slike anskaffelser tas vanligvis:*

**Tabell 5.11 – Beslutningsfasen anskaffelser, dagens praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	26,6 %	17
2	Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning	35,9 %	23
3	Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning	7,8 %	5
4	Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer	0,0 %	0
5	1	4,7 %	3
6	Annet, spesifiser her	4,7 %	3
-1	Vet ikke	20,3 %	13
Total			64

Tabell 5.11 viser at 36 % mener at egen avdeling eller tilsvarende tar en beslutning, men at den kun er rådgivende og at det er ledelsen som tar den endelige avgjørelsen. 27 % mener likevel at det er ledelsen som ene og alene tar slike avgjørelser i dag. 8 % mener også at dette skjer gjennom rådgivende avstemming. Samtidig er 20 % i vet ikke gruppen om hvor eller hvem som tar disse beslutningene. Rundt 5 % mener at de tillitsvalgte tar avgjørelsene her.

## 4.2.2 Funn fra dagens praksis - prosjekter

Denne delen ser på hvordan pedagogen oppfatter dagens kommunikasjonspraksis for pedagogiske prosjekter som ledelsen ønsker å gjennomføre. Følgende informasjon ble gitt her:

*Om dagens kommunikasjonspraksis slik du erfarer den i forhold til større og viktige pedagogiske prosjekter som skoleledelsen planlegger å gjennomføre. Eksempelvis utviklingsprosjekter og vurderingsprosjekter*

### Informasjonsfasen prosjekter

**SPØRSMÅL:** Informasjon om slike større prosjekter skjer:

**Tabell 5.12 – Informasjonsfasen prosjekter, dagens praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	På informasjonsmøter	84,6 %	55
2	Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende	63,1 %	41
3	Ved beskjed i posthylle	0,0 %	0
4	Via elektronisk informasjonssystemer	36,9 %	24
5	Via oppslag på egen tavle	0,0 %	0
6	Gjennom de tillitsvalgte	32,3 %	21
7	Skolen informerer sjeldent oss pedagoger om slike prosjekter	3,1 %	2
8	Annet, spesifiser her	1,5 %	1
-1	Vet ikke/usikker	3,1 %	2
Total			146

Hovedtrenden her er at informasjon om prosjektene oppfattes gitt gjennom flere kanaler både på informasjonsmøter, hele 85 %, gjennom avdelingene eller i seksjonen/tilsvarende (63 %) men også via skolens elektroniske informasjonssystemer (37 %) og de tillitsvalgte (32 %).

Interessante påstander her er også påstandene 17, 23, 27, 29, 30 og 35:

**PÅSTAND 17:** *Jeg mener vi pedagoger som oftest får tilstrekkelig med informasjon om pedagogiske prosjekter og hva dette faktisk dreier seg om.*

**Tabell 5.13 - Påstand 17**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	10,9 %	7
2	Noe enig	35,9 %	23
3	Verken eller	18,8 %	12
4	Noe uenig	26,6 %	17
5	Helt uenig	7,8 %	5
Total			64

Pedagogene er delt i denne påstanden. 47 % er noe eller helt enige her, mens 34 % er uenige i påstanden. 19 % er usikre på denne påstanden.

**PÅSTAND 23:** *Når vi pedagoger mottar informasjon om pedagogiske prosjekter så blir også formålet med prosjektet godt informert om, altså hva prosjektet skal bidra til.*

**Tabell 5.14 - Påstand 23**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	12,3 %	8
2	Noe enig	40,0 %	26
3	Verken eller	21,5 %	14
4	Noe uenig	21,5 %	14
5	Helt uenig	4,6 %	3
Total			65

52 % er helt enige eller delvis enige i denne påstanden. 26 % er delvis uenige eller helt uenige. 22 % er usikre på om de får tilstrekkelig med informasjon.

**PÅSTAND 27:** *Jeg synes generelt at mengden informasjon fra ledelsen ofte er så omfattende at det er vanskelig å få med seg alt som skjer*

**Tabell 5.15 - Påstand 27**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	1,6 %	1
2	Noe enig	28,1 %	18
3	Verken eller	31,3 %	20
4	Noe uenig	14,1 %	9
5	Helt uenig	25,0 %	16
Total			64

I forhold til mengden og kompleksitet på informasjon som ledelsen gir, oppfatter 30 % at det er noe vanskelig å få med seg alt som skjer. 39 % uenige i dette, mens 31 % er noe usikre.

**PÅSTAND 29:** *På min skole føler jeg at en del viktig informasjon ikke når ut til oss pedagoger*

**Tabell 5.16 - Påstand 29**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	12,9 %	8
2	Noe enig	37,1 %	23
3	Verken eller	12,9 %	8
4	Noe uenig	27,4 %	17
5	Helt uenig	9,7 %	6
Total			62

50 % av pedagogene mener at en del viktig informasjon ikke når ut til dem. 37 % føler det motsatte og at mesteparten av informasjonen når ut. 13 % er usikre på denne påstanden.



**PÅSTAND 30:** *På min skole foregår mye informasjon gjennom "ryktebørsen" og i mindre grad gjennom skolens offisielle kanaler*

**Tabell 5.17 - Påstand 30**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	1,6 %	1
2	Noe enig	21,9 %	14
3	Verken eller	28,1 %	18
4	Noe uenig	21,9 %	14
5	Helt uenig	26,6 %	17
Total			64

33 % er noe enige eller helt enige i at det foregår en viss form for informasjonsflyt gjennom skolens ryktebørs. 49 % er helt uenige eller delvis uenige i påstanden. 28 % er usikre her.

**PÅSTAND 35:** *Jeg sitter ofte igjen med følelsen av at det som ledelsen informerer om egentlig ikke har vesentlig betydning for meg som pedagog*

**Tabell 5.18 - Påstand 35**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	6,2 %	4
2	Noe enig	43,1 %	28
3	Verken eller	23,1 %	15
4	Noe uenig	13,8 %	9
5	Helt uenig	13,8 %	9
Total			65

49 % er noe enige eller helt enige i at de ofte sitter igjen med en følelse av at det som ledelsen informerer om egentlig ikke har vesentlig betydning for dem, mens 23 % er usikre på denne påstanden. 28 % er helt eller delvis uenige i påstanden.

## Bearbeidingsfasen prosjekter

**SPØRSMÅL:** *Prosesser før beslutninger tas om slike større prosjekter ivaretas:*

**Tabell 5.19 – Bearbeidingsfasen prosjekter, dagens praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	20,0 %	13
2	Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle	36,9 %	24
3	Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser	44,6 %	29
4	Gjennom de tillitsvalgte	27,7 %	18
5	Annet, spesifiser her	1,5 %	1
-1	Vet ikke/usikker	20,0 %	13
Total			98

45 % oppfatter at prosessen ivaretas av avdelingsleder eller seksjonsleder. 37 % peker også på åpne høringer som et sted hvor denne prosessen også foregår. Her mener 20 % at dette ene og alene foregår hos ledelsen og at dette ikke er noe pedagogene er med på i det hele tatt. 20 % er usikker på hvordan denne prosessen i det hele tatt foregår, mens 28 % mener at de tillitsvalgte også er engasjert i prosessen.

Her er også påstandene 18 og 26 interessante:

**PÅSTAND 18:** *Jeg oppfatter at vi som oftest får tilstrekkelig tid til å sette oss inn i pedagogiske prosjekter før beslutninger omkring dette skal skje*

**Tabell 5.20 - Påstand 18**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	6,2 %	4
2	Noe enig	18,5 %	12
3	Verken eller	20,0 %	13
4	Noe uenig	38,5 %	25
5	Helt uenig	16,9 %	11
Total			65

Her mener 55 % at de er noe uenige eller helt uenige i at de får nok tid til å sette seg inn i prosjektene før en beslutning. 20 % er usikre, mens 25 % er noe enige eller helt enige.

**PÅSTAND 26:** *Dialogen mellom skoleledelse og pedagoger på min skole fungerer på en god måte og jeg føler at vi blir spurt og at vi får mulighet til å ha en reel og ærlig dialog om aktuelle prosesser*

**Tabell 5.21 - Påstand 26**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	12,9 %	8
2	Noe enig	46,8 %	29
3	Verken eller	24,2 %	15
4	Noe uenig	11,3 %	7
5	Helt uenig	4,8 %	3
Total			62

60 % er helt enige eller delvis enige i at dialogen fungerer godt på skolen. 16 % mener det motsatte, mens 24 % er usikre.

### *Beslutningsfasen prosjekter*

**SPØRSMÅL:** *Beslutninger om slike større prosjekter tas:*

**Tabell 5.22 – Beslutningsfasen prosjekter, dagens praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	26,2 %	17
2	Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning	36,9 %	24
3	Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning	6,2 %	4
4	Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer	1,5 %	1
5	Gjennom de tillitsvalgte	13,8 %	9
6	Annet, spesifiser her	0,0 %	0
-1	Vet ikke/usikker	15,4 %	10
Total			65

26 % mener at det er ene og alene ledelsen som tar beslutningene om pedagogiske prosjekter. 37 % mener at de har fått være med på å avgjøre dette på avdelingsnivå eller tilsvarende, og at avdelingen har gitt råd til ledelsen som til slutt tar avgjørelsen. 6 % mener at de har fått være med på rådgivende avstemming. Summert opp gir dette en svarprosent på rundt 70 % som mener at den endelige avgjørelsen tas av ledelsen for pedagogiske prosjekter. 15 % vet ikke eller er usikre på hvor eller hvem som tar disse beslutningene. 14 % mener at det er de tillitsvalgte som bestemmer dette.

### 4.2.3 Samlet drøfting av dagens praksis

I dette avsnittet blir drøftingene fra dagens praksis for både *anskaffelser* og *prosjekter* samlet og oppsummert. Dette er samtidig et svar på forskningsspørsmål 1:

*Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til dagens kommunikasjonspraksis*

#### *Informasjonsfasen dagens praksis*

Tabell 5.23 under viser svarene fra spørsmålene om hvilke kanaler pedagogene mener informasjonen gis gjennom for anskaffelser og prosjekter.

**Tabell 5.23 – Informasjonsfasen anskaffelser og prosjekter, dagens praksis**

Alternativer		Anskaffelser	Prosjekter
1	På informasjonsmøter	63,1 %	84,6 %
2	Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende	64,6 %	63,1 %
3	Ved beskjed i posthylle	4,6 %	0,0 %
4	Via elektronisk informasjonssystemer	53,8 %	36,9 %
5	Via oppslag på egen tavle	3,1 %	0,0 %
6	Gjennom de tillitsvalgte	13,8 %	32,3 %
7	Skolen informerer sjeldent oss pedagoger om slike anskaffelser/prosjekter	12,3 %	3,1 %
8	Annet, spesifiser her	3,1 %	1,5 %
-1	Vet ikke/usikker	7,7 %	3,1 %

Pedagogene mener at informasjon både for anskaffelser og prosjekter i dag gis gjennom flere kanaler. Kanaler som peker seg spesielt ut her er *informasjonsmøter*, gjennom *avdeling* eller tilsvarende og gjennom *elektroniske informasjonskanaler*. Spesielt for prosjekter utmerker informasjonsmøter seg som den desidert klareste med hele 85 %. Deretter er det for begge områdene omtrent like mange som mener at denne informasjonen også kommer via avdelingen eller tilsvarende. Elektroniske informasjonssystemer blir litt hyppigere betraktet som informasjonskanal for anskaffelser. Dette kan bety at for prosjekter så velger ledelsen oftere å benytte informasjonsmøter, mens for anskaffelser så benytter de hyppigere de elektroniske informasjonssystemene. Dette kan også tolkes som om når det er viktigere saker som det skal informeres om, for eksempel et prosjekt, vil det være ønskelig å møte pedagogene på et informasjonsmøte fremfor bare å sende informasjonen ut på nettet.

Svaralternativet *skolen informerer sjeldent oss pedagoger om slike anskaffelser/prosjekter* viser at dette oppleves oftere for anskaffelser med 12 % i forhold til 3 % for prosjekter.

Tabell 5.24 under gir ytterligere bidrag til hvordan pedagogene opplever andre forhold relatert til informasjonspraksis ved skolen.

**Tabell 5.24 – Påstander og svar relatert til informasjonsfasen**

Påstander		17	27	29	30	35
Alternativer		Jeg mener vi pedagoger som oftest får tilstrekkelig med informasjon om pedagogiske prosjekter og hva dette faktisk dreier seg om	Jeg synes generelt at mengden informasjon fra ledelsen ofte er så omfattende at det er vanskelig å få med seg alt som skjer	På min skole føler jeg at en del viktig informasjon ikke når ut til oss pedagoger	På min skole foregår mye informasjon gjennom "ryktebørsen" og i mindre grad gjennom skolens offisielle kanaler	Jeg sitter ofte igjen med følelsen av at det som ledelsen informerer om egentlig ikke har vesentlig betydning for meg som pedagog
1	Helt enig	10,9 %	1,6 %	12,9 %	1,6 %	6,2 %
2	Noe enig	35,9 %	28,1 %	37,1 %	21,9 %	43,1 %
3	Verken eller	18,8 %	31,3 %	12,9 %	28,1 %	23,1 %
4	Noe uenig	26,6 %	14,1 %	27,4 %	21,9 %	13,8 %
5	Helt uenig	7,8 %	25,0 %	9,7 %	26,6 %	13,8 %

Påstand 17 viser at et flertall av pedagogene oppfatter at de får tilstrekkelig med informasjon om pedagogiske prosjekter og hva dette faktisk dreier seg om. Likevel så er 34 % noe uenige eller helt uenige i dette. Dette betyr at disse føler de ikke får tilstrekkelig med informasjon.

Påstand 27 om generell informasjonsmengde viser at 30 % mener at informasjonsmengden generelt kan oppleves som så omfattende at det også er vanskelig å få med seg alt som skjer. 39 % mener likevel det motsatte, og får med seg det meste.

Påstand 29 viser at 50 % til en viss grad er enige i at en del viktig informasjon ikke når ut til dem.

Når vi ser påstand 27 i sammenheng med påstand 29, kan dette tyde på at viktig informasjon drukner i all annen informasjon som ledelsen gir. Det kan også være slik at det er mindre struktur på den informasjonen som gis og at det er vanskelig å skille ut den viktige informasjonen i forhold til den generelle eller den mindre viktige. Det er også mulig at mangel på viktig informasjon blir kompensert for gjennom informasjonsinnhenting gjennom andre kanaler.

Påstand 30 kan være en slik kanal. Her mener 24 % at en del informasjon på skolen foregår gjennom ryktebørsen. Det kan bety at den manglende informasjonen søkes kompensert for å få kunnskap om viktig informasjon gjennom ryktebørsen.

Påstand 35 dreier seg om oppfatningen til det som informeres om av ledelsen og om dette oppfattes å ha betydning for pedagogen. Hele 49 % er helt eller delvis enig i at den informasjonen som ledelsen gir faktisk ikke har vesentlig betydning for dem som pedagog.

Det er 3 hovedkanaler som informasjonen hovedsakelig oppfattes går gjennom. Dette er informasjonsmøter, avdeling eller tilsvarende og elektroniske informasjonssystemer. For prosjekter er også de tillitsvalgte en brukt kanal.

Et stort mindretall på 34 % mener likevel at de får for lite informasjon om hva prosjekter dreier seg om. 30 % opplever også informasjonsmengden generelt kan oppleves som så omfattende og at de ikke får med seg all informasjon. Hele 50 % mener også at de mangler informasjon og at en del informasjon ikke når ut til dem. Dette kan også henge sammen med at 24 % mener at de innhenter en del informasjon gjennom skolens ryktebørs. Og 49 % av pedagogene mener at informasjonen som gis ikke har vesentlig betydning for dem.

### *Bearbeidingsfasen dagens praksis*

Tabell 5.25 under viser svarene fra spørsmål om hvem pedagogene mener er delaktige i bearbeidingsfasen for anskaffelser og prosjekter.

**Tabell 5.25 – Bearbeidingsfasen anskaffelser og prosjekter, dagens praksis**

Alternativer		Anskaffelser	Prosjekter
1	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	17,2 %	20,0 %
2	Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle	9,4 %	36,9 %
3	Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser	59,4 %	44,6 %
4	Gjennom de tillitsvalgte	20,3 %	27,7 %
5	Annet, spesifiser her	7,8 %	1,5 %
-1	Vet ikke/usikker	20,3 %	20,0 %

Det er flere som mener at disse prosessene gjennomføres gjennom avdelingene eller tilsvarende enn øvrige, og her mener 59 % dette for anskaffelser mot 45 for prosjekter. Det som skiller seg ut er at for prosjekter er det flere som mener at prosessene skjer gjennom

åpne høringer og mulighet til debatt enn for anskaffelser (39 % mot 9 %). For prosjekter er det også flere som mener at de tillitsvalgte deltar i prosessen (28 % mot 20 %), mens det omtrent er likt for at det ene og alene skal være ledelsen som kjører disse prosessene (mellom (17 og 20 %).

Fra påstand 18, se tabell 5.20, så viser denne at pedagogene oppfatter at de får for liten tid til å sette seg inn i pedagogiske prosjekter før beslutningen skal tas. Det synes derfor som å være en utfordring knyttet til det å gi nok tid til pedagogene for å behandle og bearbeide informasjon i forkant av en beslutning.

Hovedtrenden her er at pedagogene oppfatter at prosessene hovedsakelig går i regi av avdelingene eller tilsvarende og at deres interesser ivaretas der. Den største forskjellen er for prosesser som skjer gjennom åpne høringer. Her mener flere at dette i mindre grad gjelder for anskaffelser og mest for prosjekter. Det skjer også prosesser her gjennom de tillitsvalgte, også her i større grad for prosjekter. En del mener også at prosessene ene og alene skjer gjennom ledelsen. Samtidig oppfattes tiden som avsettes for denne fasen å være for kort, spesielt for prosjekter.

### *Beslutningsfasen dagens praksis*

Tabell 5.26 under viser svarene fra spørsmål om hvem pedagogene mener tar avgjørelsen for anskaffelser og prosjekter.

**Tabell 5.26 – beslutningsfasen anskaffelser og prosjekter, dagens praksis**

Alternativer		Anskaffelser	Prosjekter
1	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	26,6 %	26,2 %
2	Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning	35,9 %	36,9 %
3	Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning	7,8 %	6,2 %
4	Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer	0,0 %	1,5 %
5	Gjennom de tillitsvalgte	4,7 %	13,8 %
6	Annet, spesifiser her	4,7 %	0,0 %
-1	Vet ikke	20,3 %	15,4 %

Svarene for henholdsvis anskaffelser og prosjekter er relativt like her. Rundt 36 % mener at egen avdeling eller tilsvarende tar beslutningen, men at den kun er rådgivende og at det er ledelsen som tar den endelige avgjørelsen. Rundt 26 % mener likevel at det er ledelsen som

ene og alene tar slike avgjørelser i dag. Det er også få som erfarer at dette bestemmes gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer. Men vi ser at det for prosjekter er flere (14 %) som mener at de tillitsvalgte tar avgjørelsen enn for anskaffelser (5 %). Det er også en relativ høy andel som ikke vet hvem som tar avgjørelsene i det hele tatt.

Hovedtrenden er her at de fleste mener at avgjørelsene treffes i avdelingene eller liknende, men at dette gis som råd til ledelsen som tar den endelige avgjørelsen. Mange mener også at beslutningen ene og alene tas av ledelsen.

## 4.3 Resultater og drøfting av ønsket praksis

Her presenterer jeg funnene fra spørreskjemaundersøkelsen om hvordan pedagogene *ønsker* at kommunikasjonspraksis skal være for både anskaffelser og prosjekter. Dette gjøres for henholdsvis *informasjonsfasen*, *bearbeidingsfasen* og til slutt *beslutningsfasen*.

Både for *informasjonsfasen* og *bearbeidingsfasen* er det mulig å angi flere svaralternativer, mens det for *beslutningsfasen* kun er ett svaralternativ.

### 4.3.1 Funn fra ønsket praksis - anskaffelser

Følgende informasjon ble gitt som bakgrunn for ønsket praksis:

*Om ønsket kommunikasjonspraksis slik du helst vil ha det i forhold til nytt utstyr og systemer som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.*



## Informasjonsfasen anskaffelser

**SPØRSMÅL:** Informasjon om slike anskaffelser bør skje:

**Tabell 5.27 – Informasjonsfasen anskaffelser, ønsket praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	På informasjonsmøter	68,8 %	44
2	Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende	79,7 %	51
3	Ved beskjed i posthylle	0,0 %	0
4	Via elektronisk informasjonssystemer	54,7 %	35
5	Via oppslag på egen tavle	3,1 %	2
6	Gjennom de tillitsvalgte	37,5 %	24
7	Annet, spesifiser her	0,0 %	0
-1	Vet ikke/usikker	7,8 %	5
Total			161

Informasjonen ønskes gitt gjennom flere kanaler. Spesielt peker informasjon gjennom avdelingen eller seksjonen seg ut hvor hele 80 % vil ha informasjon her. Også informasjonsmøter anses å være en viktig kanal med 69 %. 55 % anser også elektroniske kanaler å være en egnet kanal, mens 38 % ser nytten av at dette også skjer gjennom de tillitsvalgte. 8 % er usikre på hvordan denne informasjonen blir gitt.

## Bearbeidingsfasen anskaffelser

**SPØRSMÅL:** Prosesser før beslutninger tas om slike anskaffelser bør skje:

**Tabell 5.28 – Bearbeidingsfasen anskaffelser, ønsket praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ene og alene gjennom skolens ledergruppe/lederteam	9,5 %	6
2	Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle	61,9 %	39
3	Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser	79,4 %	50
4	Gjennom de tillitsvalgte	44,4 %	28
5	Annet, spesifiser her	0,0 %	0
-1	Vet ikke/usikker	6,3 %	4
Total			130

79 % mener at prosessene til anskaffelser bør ivaretas av avdelingsleder eller tilsvarende. Samtidig mener 62 % at det også bør foregå i en prosess gjennom åpne høringer og hvor de får mulighet til å diskutere. 44 % mener at det også bør foregå prosesser hos de tillitsvalgte. 5 % mener at skolens miljøutvalg bør inn i slike prosesser mens 6 % ikke vet hvordan disse

prosessene bør ivaretas. 10 % mener at slike prosesser i sin helhet bør overlates til skolens ledelse.

### *Beslutningsfasen anskaffelser*

**SPØRSMÅL:** *Beslutninger om slike om slike anskaffelser bør tas:*

**Tabell 5.29 – Beslutningsfasen anskaffelser, ønsket praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	6,3 %	4
2	Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning	67,2 %	43
3	Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning	7,8 %	5
4	Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer	3,1 %	2
5	Gjennom de tillitsvalgte	6,3 %	4
6	Annet, spesifiser her	0,0 %	0
-1	Vet ikke/usikker	9,4 %	6
Total			64

67 % mener at beslutningen av anskaffelser bør foretas gjennom avdelingsleder eller tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser, men at det skal være ledelsen som tar den endelige avgjørelsen. 8 % mener at det bør være en rådgivende avstemming og 3 % mener at dette kun skal avgjøres av det pedagogiske personalet alene. Oppsummert så mener rundt 80 % at den endelige avgjørelsen om pedagogiske anskaffelser bør skje av ledelsen, men at dette er tuftet på råd gitt gjennom avdelingene.

Påstand 12 er også interessant her: *Jeg mener at skoleledelsen skal involvere meg som pedagog i slike beslutningsprosesser.*

**Tabell 5.30 – Påstand 12**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	41,5 %	27
2	Noe enig	41,5 %	27
3	Verken eller	13,8 %	9
4	Noe uenig	0,0 %	0
5	Helt uenig	3,1 %	2
Total			65

Her svarer 83 % at de er noe enige eller helt enige i at de ønsker å bli involvert i beslutningsprosessen for anskaffelser. 14 % var usikre på dette, mens 3 % var helt uenige.

### 4.3.2 Funn fra ønsket praksis - prosjekter

Her presenteres hvordan pedagogen ønsker at kommunikasjonspraksis *burde være* for pedagogiske prosjekter som ledelsen ønsker å gjennomføre. Følgende informasjon ble gitt her:

*Om ønsket kommunikasjonspraksis slik du helst vil ha det i forhold til større og viktige pedagogiske prosjekter som skoleledelsen planlegger å gjennomføre.*

#### *Informasjonsfasen prosjekter*

**SPØRSMÅL:** *Informasjon om større og viktige pedagogiske prosjekter bør skje:*

**Tabell 5.31 – informasjonsfasen prosjekter, ønsket praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	På informasjonsmøter	81,3 %	52
2	Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende	82,8 %	53
3	Ved beskjed i posthylle	1,6 %	1
4	Via elektronisk informasjonssystemer	51,6 %	33
5	Via oppslag på egen tavle	0,0 %	0
6	Gjennom de tillitsvalgte	40,6 %	26
7	Annet, spesifiser her	1,6 %	1
-1	Vet ikke/usikker	6,3 %	4
Total			170

Også her mener pedagogene at informasjon om pedagogiske prosjekter bør informeres om gjennom flere kanaler. 83 % mener at dette bør skje gjennom avdelingen eller tilsvarende og 81 % på informasjonsmøter. Samtidig mener 52 % at informasjonen også bør gå gjennom elektroniske kanaler. 41 % mener at de tillitsvalgte bør skje gjennom de tillitsvalgte. 6 % er usikre.

### *Bearbeidingsfasen prosjekter*

**SPØRSMÅL:** *Prosesser før beslutninger tas om større og viktige pedagogiske prosjekter bør skje:*

**Tabell 5.32 – Bearbeidingsfasen prosjekter, ønsket praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ene og alene gjennom skolens ledergruppe/lederteam	1,6 %	1
2	Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle	63,5 %	40
3	Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser	76,2 %	48
4	Gjennom de tillitsvalgte	42,9 %	27
5	Annet, spesifiser her	0,0 %	0
-1	Vet ikke/usikker	6,3 %	4
Total			120

I denne fasen ønsker 76 % at prosessene skal ivaretas gjennom avdelingsleder eller tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesse. Samtidig ønsker 64 % at det skal skje prosesser med åpne høringer og muligheter for å uttale seg og delta i debatter. 43 % ser også nytten av at det skjer prosesser også gjennom de tillitsvalgte. 6 % er usikre på hva de mener her. Kun 2 % mener at disse prosessene ene og alene skal skje i ledelsen.

### *Beslutningsfasen prosjekter*

**SPØRSMÅL:** *Beslutninger om større og viktige pedagogiske prosjekter bør tas:*

**Tabell 5.33 – Beslutningsfasen prosjekter, ønsket praksis**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	4,8 %	3
2	Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning	57,1 %	36
3	Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning	7,9 %	5
4	Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer	11,1 %	7
5	Gjennom de tillitsvalgte	11,1 %	7
6	Annet, spesifiser her	0,0 %	0
-1	Vet ikke/usikker	7,9 %	5
Total			63

57 % av pedagogene mener at beslutninger skal gå gjennom avdelingen eller tilsvarende som råd til ledelsen som igjen skal ta den endelige avgjørelsen. 11 % ønsker at de alene skal bestemme gjennom avstemming, en tilsvarende prosent som for de som vil at de tillitsvalgte

skal ta beslutningen. 8 % vil ha en rådgivende avstemming hvor ledelsen skal ta den endelige avgjørelsen. 5 % ønsker at dette ene og alene skal avgjøres av skolens ledelse.

Her vil også påstand 16, 25 og 34 også være interessante:

**PÅSTAND 16:** *Jeg mener at skoleledelsen skal involvere meg som pedagog i slike beslutningsprosesser*

**Tabell 5.34 - Påstand 16**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	63,1 %	41
2	Noe enig	27,7 %	18
3	Verken eller	6,2 %	4
4	Noe uenig	1,5 %	1
5	Helt uenig	1,5 %	1
Total			65

Her svarer 91 % at de er noe enige eller helt enige. 6 % er usikre på dette, mens 3 % er noe uenige eller helt uenige.

**PÅSTAND 25:** *Dialogen mellom skoleledelse og pedagoger spiller en viktig rolle for meg som pedagog for at jeg skal føle meg som en viktig brikke i beslutningsprosessen*

**Tabell 5.35 - Påstand 25**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	68,8 %	44
2	Noe enig	20,3 %	13
3	Verken eller	7,8 %	5
4	Noe uenig	3,1 %	2
5	Helt uenig	0,0 %	0
Total			64

Nær 90 % mener at dialogen mellom pedagogen og skoleledelsen spiller en viktig rolle for at de skal føle seg som en viktig brikke i beslutningsprosessen. 3 % er noe uenige i denne påstanden.

**PÅSTAND 34:** *Når jeg har fått mulighet til å påvirke og bestemme sluttresultatet vil jeg også være mer aktiv i selve gjennomføringen senere*

**Tabell 5.36 - Påstand 34**

Alternativer		Prosent	Verdi
1	Helt enig	56,3 %	36
2	Noe enig	31,3 %	20
3	Verken eller	10,9 %	7
4	Noe uenig	1,6 %	1
5	Helt uenig	0,0 %	0
Total			64

88 % er helt enig eller delvis enig i at de vil være aktive i gjennomføringen av en implementering av tiltaket når de har fått mulighet til å påvirke og bestemme sluttresultatet. 11 % er usikre her.

### 4.3.3 Samlet drøfting av ønsket praksis

I dette avsnittet blir drøftingene fra ønsket praksis for både *anskaffelser* og *prosjekter* samlet og oppsummert. Dette er samtidig et svar på forskningsspørsmål 2:

*Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til en ønsket kommunikasjonspraksis*

#### *Informasjonsfasen ønsket praksis*

Tabell 5.37 under viser svarene fra spørsmål om hvilke kanaler pedagogene mener informasjonen bør gis gjennom for anskaffelser og prosjekter.

**Tabell 5.37 – informasjonsfasen anskaffelser og prosjekter, ønsket praksis**

Alternativer		Anskaffelser	Prosjekter
1	På informasjonsmøter	68,8 %	81,3 %
2	Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende	79,7 %	82,8 %
3	Ved beskjed i posthylle	0,0 %	1,6 %
4	Via elektronisk informasjonssystemer	54,7 %	51,6 %
5	Via oppslag på egen tavle	3,1 %	0,0 %
6	Gjennom de tillitsvalgte	37,5 %	40,6 %
7	Annet, spesifiser her	0,0 %	1,6 %
-1	Vet ikke/usikker	7,8 %	6,3 %

Det er her en relativ stor likhet mellom hvordan pedagogene ønsker at informasjonen skal gis for anskaffelser og prosjekter. De tre hovedkanalene er et ønske om at informasjonen skal gå gjennom avdelingen eller tilsvarende, på informasjonsmøter, via elektroniske informasjonssystemer samt gjennom de tillitsvalgte.

Fra oppsummeringen fra dagens praksis så vi også at det er en stor minoritet som mener at de ikke får tilstrekkelig med informasjon eller at formålet med prosjektet ikke blir informert tilstrekkelig om når informasjonen gis. Dette vil også kunne betraktes her som ønsket praksis i forhold til at mange ønsker ytterligere informasjon og at formålet med prosjektet må tydeligere fram.

Basert på tallmaterialet over kan det sies at pedagogene ønsker at informasjon skal gå gjennom flere kanaler. Informasjonsmøter, gjennom avdelingen og tilsvarende, via elektroniske informasjonssystemer samt gjennom de tillitsvalgte er mest ønsket, både for anskaffelser og prosjekter. Mange ser behovet for ytterligere informasjon og mer om formålet med prosjektene når informasjon gis.

### *Bearbeidingsfasen ønsket praksis*

Tabell 5.38 under viser svarene fra spørsmål om hvem pedagogene mener bør være delaktige i bearbeidingsfasen for anskaffelser og prosjekter

**Tabell 5.38 – Bearbeidingsfasen anskaffelser og prosjekter, ønsket praksis**

Alternativer		Anskaffelser	Prosjekter
1	Ene og alene gjennom skolens ledergruppe/lederteam	9,5 %	1,6 %
2	Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle	61,9 %	63,5 %
3	Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser	79,4 %	76,2 %
4	Gjennom de tillitsvalgte	44,4 %	42,9 %
5	Annet, spesifiser her	0,0 %	0,0 %
-1	Vet ikke/usikker	6,3 %	6,3 %

Det er relativt liten forskjell mellom hvordan pedagogene ønsker å delta i bearbeidingsfasen for anskaffelser og prosjekter. Den største forskjellen ligger i at det for anskaffelser er noen som ønsker at ledelsen ene og alene kan stå for denne prosessen, så er det så å si ingen som ønsker dette for prosjekter.

Basert på tallmaterialet synes hovedtendensen å være at pedagogene helt klart ønsker å være delaktige i denne prosessen. Spesielt ønskes deltakelse gjennom åpne høringer og debatt,

gjennom avdelingene eller tilsvarende samt gjennom de tillitsvalgte. Dette gjelder både anskaffelser og prosjekter. Denne prosessen ønskes gjennomført i de tre hovedkanalene avdelingsleder og tilsvarende, gjennom åpne høringer samt via de tillitsvalgte. Få ønsker at denne prosessen skal kjøres ene og alene i ledelsen, spesielt for prosjekter.

### *Beslutningsfasen ønsket praksis*

Tabell 5.39 under viser svarene fra spørsmål om hvem pedagogene mener bør ta avgjørelsen for henholdsvis anskaffelser og prosjekter.

**Tabell 5.39 – beslutningsfasen anskaffelser og prosjekter, ønsket praksis**

Alternativer		Anskaffelser	Prosjekter
1	Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam	6,3 %	4,8 %
2	Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning	67,2 %	57,1 %
3	Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning	7,8 %	7,9 %
4	Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer	3,1 %	11,1 %
5	Gjennom de tillitsvalgte	6,3 %	11,1 %
6	Annet, spesifiser her	0,0 %	0,0 %
-1	Vet ikke/usikker	9,4 %	7,9 %

Når vi sammenlikner svarene for anskaffelser og prosjekter så ser vi at de i stor grad samsvarer. Den beslutningsformen som skiller seg ut som den desidert største er *gjennom avdeling eller tilsvarende* som gir råd til ledelsen som igjen tar en avgjørelse. Når dette ønsket er noe lavere for prosjekter, kan dette forklares med at det samtidig er en økning med hensyn til prosjekter for ønsket om at de tillitsvalgte skal kunne ta den endelige beslutningen. Bare mellom 5 % og 6 % ønsker at ledelsen ene og alene skal kunne ta disse avgjørelsene. Det betyr at pedagogene selv ønsker å ha stor innvirkning på beslutningene. Selv om de ønsker at ledelsen skal ta den endelige avgjørelsen, så vil de absolutt ha et ord med i laget og ha en eller annen form for medbestemmelse i beslutningen.



Her vil også påstandene 12, 16, 25 og 34 være interessante:

**Tabell 5.40 – Forkjellige påstander om beslutninger og beslutningsprosesser**

Påstander		12	16	25	34
Alternativer		Jeg mener at skoleledelsen skal involvere meg som pedagog i slike beslutningsprosesser (Anskaffelser)	Jeg mener at skoleledelsen skal involvere meg som pedagog i slike beslutningsprosesser (Prosjekter)	Dialogen mellom skoleledelse og pedagoger spiller en viktig rolle for meg som pedagog for at jeg skal føle meg som en viktig brikke i beslutningsprosessen	Når jeg har fått mulighet til å påvirke og bestemme sluttresultatet vil jeg også være mer aktiv i selve gjennomføringen senere
1	Helt enig	41,5 %	63,1 %	68,8 %	56,3 %
2	Noe enig	41,5 %	27,7 %	20,3 %	31,3 %
3	Verken eller	13,8 %	6,2 %	7,8 %	10,9 %
4	Noe uenig	0,0 %	1,5 %	3,1 %	1,6 %
5	Helt uenig	3,1 %	1,5 %	0,0 %	0,0 %

Påstand 12 og 16 viser at det er et stort flertall som ønsker å bli involvert i beslutningsprosessene i en eller annen grad. 83 % ønsker dette for anskaffelser og hele 91 % for prosjekter. Påstand 25 om at dialogen mellom pedagogen og ledelsen som viktig for at pedagogen skal føle seg som en viktig brikke i beslutningsprosessen viser at 89 % er helt eller delvis enig i den. Påstand 34 viser sammenheng mellom det å være med på å bestemme sluttresultatet i forhold til å være aktiv i forbindelse med gjennomføringen av tiltaket. Hele 87 % er enige at de da vil være mer aktive i gjennomføringen. Vi ser da en sammenheng mellom det å få være med på å ta beslutninger og det å gjennomføre tiltakene senere, ved at pedagogen vil ha vært mer aktiv ved gjennomføringen av tiltaket.

Basert på tallmaterialet viser dette at pedagogene ønsker at den endelige avgjørelsen skal gjøres av ledelsen, men at den skal baseres på råd fra pedagogene. Og pedagogene ønsker helt klart å være delaktige i beslutningsprosessene. Aktiv deltakelse i beslutningsprosessene fører også til aktiv deltakelse i gjennomføringen av tiltakene. Dialogen er en viktig forutsetning for at pedagogen skal føle seg som en viktig brikke i beslutningsprosessen.

## Dybdeintervjuene

I dette kapittelet blir viktige funn fra dybdeintervjuene presentert og drøftet. Drøftingen skjer i to trinn. Først drøftes forskjeller mellom anskaffelser og prosjekter for hver av de tre fasene *informasjonsfasen*, *bearbeidingsfasen* og *beslutningsfasen* for henholdsvis dagens praksis og ønsket praksis. Det siste trinnet er en drøfting mellom eventuelle forskjeller mellom dagens praksis og ønsket praksis.

### 4.4 Resultater og drøfting av dagens praksis

Her presenterer og drøfter jeg funnene fra dybdeintervjuene om hvordan pedagogene oppfatter kommunikasjonspraksis rundt *dagens praksis* for både anskaffelser og prosjekter. Dette gjøres for henholdsvis *informasjonsfasen*, *bearbeidingsfasen* og *beslutningsfasen*.

#### 4.4.1 Resultater fra dagens praksis – anskaffelser

Følgende informasjon ble gitt som bakgrunn for dagens praksis:

*Om dagens kommunikasjonspraksis slik du erfarer den i forhold til nytt utstyr og systemer som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.*

#### *Informasjonsfasen anskaffelser*

Spørsmål: *Informasjon om slike anskaffelser skjer:*

*Berit: Vi hadde et møte på seksjonen der vi ble informert om at vi skulle få en ny pc til språkstudioet vårt. Annet utstyr som pc-er til oss pedagoger blir det vel egentlig ikke informert om på forhånd, slik som i det tilfellet jeg nevnte her. Vi får bare plutselig beskjed om at vi skal hente oss en pc, vi. Vi vet altså ikke noe om denne pc-en, for vi har jo ikke vært med på prosessen. Vi har ikke fått sett om pc-en passer til våre formål heller.*

*Marianne: Det med infomøter er vanlig, men også en del informasjon gjennom avdelingen og også gjennom skolens elektroniske informasjonssystemer. Disse brukes delvis om hverandre.*

Per Christian: *For en del av utstyret på seksjonen har vi en fagleder som bestemmer mye der og vi har penger til slikt småutstyr. Når det gjelder større saker slik som kopimaskin så er det ikke noe deltakelse og veldig sjeldent at det er noe informasjon da. Det blir kjøpt inn på et annet og høyere nivå.*

### **Bearbeidingsfasen anskaffelser**

Spørsmål: *Prosser før beslutninger tas om slike anskaffelser ivaretas:*

Berit: *Det er ledergruppa, antakelig i dialog med IT-ansvarlig (for PC). Det gjelder hele prosessen, fra hvilket utstyr de skal ha til beslutningen er tatt.*

Marianne: *Vi blir ikke direkte spurt. Et vanskelig spørsmål, føler at dette varierer fra gang til gang. Har ikke helt forstått sammenhengen. Kan virke litt ad hoc.*

Per Christian: *Jeg vet ikke hvem som tar disse beslutningene for jeg ser det ikke før det er innkjøpt. Det er ikke noe delaktighet i prosessen. Jeg tenker at vi ikke deltar i prosessen fordi vi ikke har noe gjennomslag på det eller ikke har noe man skulle ha sagt på det. Jeg tror nok det er en prosess, men jeg vet ikke noe om den prosessen eller hvor den har foregått.*

### **Beslutningsfasen anskaffelser**

Spørsmål: *Beslutninger om slike anskaffelser tas vanligvis:*

Berit: *Det er ledelsen som har ansvaret og tar beslutningen. Med hensyn til PC'ene, så har jeg aldri vært med på prosessene, selv om jeg har fått til sammen 2 nye PC'er i den tiden jeg har jobbet her. Vi pedagoger har ikke fått uttalt oss noe om PC-type under denne tiden.*

Marianne: *Ofte er det skolens ledergruppe, føler jeg, som på en måte trumfer gjennom sine ting, men så er det også noen få ganger at andre også får lov til å være med...For å si det på en litt stygg måte så er det da et spill for galleriet hele prosessen og noen ganger hatt jeg hatt den følelsen av hierarki og at alle må føye seg til det som blir bestemt da. Og så prøver man da så langt det lar seg gjøre å si det med andre ord.*

Per Christian: *Det kan hende at beslutningen skjer i samarbeid med de tillitsvalgte, men det har ikke jeg kunne lese ut fra de referatene jeg har lest, men beslutningen tas vel antakelig av ledelsen eller kanskje av lederen. Kanskje det ligger hos den enkelte leder. For en kopimaskin kanskje av rektor eller avdelingsleder.*

Torstein: *det ble vel sagt at de (PC'ene) skulle skiftes etter 3 år men ikke hvilken type PC, det var det IT avdelingen som tok seg av. Det var en del av oss som syntes det var unødvendig fordi det var en spareprosess på gang og det var litt forskjellig hvor slitt alle PC'ene var.*

#### **4.4.2 Drøfting av dagens praksis – anskaffelser**

Her gjøres en drøfting av de funnene som er gjort for anskaffelser i forhold til dagens praksis

##### *Informasjonsfasen*

Det er en felles oppfatning om at informasjonen om anskaffelser kommer via informasjonsmøter, men også gjennom avdelingene og fra de tillitsvalgte. Ofte kommer informasjonene gjennom flere kanaler avhengig av hvilke anskaffelser det er snakk om. Informasjon som gjelder anskaffelser som er mer avdelings- eller seksjonsrelatert blir ofte gitt direkte på disse nivåene, mens informasjon av større anskaffelser blir presentert både på fellesmøter og også i fagforeningene. Det informantene peker på er at informasjonen er relatert til informasjon om hva som allerede er besluttet og at det derfor normalt ikke følger noen videre prosess deretter. Det er da snakk om å informere om ledelsens beslutninger for slike anskaffelser og ikke invitasjon til videre deltakelse. Som Berit sa angående PC'er, som er typisk pedagogisk utstyr som flere av informantene for øvrig ofte viste til som eksempel på pedagogisk anskaffelse:

*Vi får bare plutselig beskjed om at vi skal hente oss en pc, vi. Vi vet altså ikke noe om denne pc-en, for vi har jo ikke vært med på prosessen. Vi har ikke fått sett om pc-en passer til våre formål heller.*

##### *Bearbeidingsfasen*

Alle informantene mente at de hadde mindre innflyteles på denne fasen og at den ble ivaretatt av ledelsen eller av spesialister på avdelingsnivå. For PC-anskaffelser ble det pekt

på at det var ledergruppa som kjørte den prosessen med hjelp fra de IT- ansvarlige på skolen og at dette gjaldt hele prosessen inklusive beslutningen av utstyret. Enkelte mener også at pedagogene av og til blir spurt, men at det kan være litt tilfeldig. Det blir også pekt på at denne prosessen kan virke lite gjennomsluktig og at prosessen kan oppleves som noe de ikke har noe med.

### *Beslutningsfasen*

Som for bearbeidingsprosessen mener informanten at de har liten innflytelse på beslutningen om slikt utstyr. En av informantene mente at pedagogene gjennom de tillitsvalgte hadde en viss påvirkning, men at ledelsen likevel tok sin selvstendige beslutning på egenhånd, gjerne basert på råd fra avdelingene og fra de tillitsvalgte.

### **4.4.3 Resultater fra dagens praksis - prosjekter**

For pedagogiske prosjekter har informantene konsentrert seg hovedsakelig om to prosjekter som denne skolen har hatt befatning med det siste året, noe som også gjenspeiles i svarene. Samtidig blir generell erfaring fra andre prosjekter til en viss grad også omhandlet som strekker seg flere år tilbake. Når det refereres til *Prosjekt A* er dette et større prosjekt skolen ble invitert til å delta på for ett år siden i regi av blant annet Hedmark fylkeskommune. Her inviterte ledelsen fagforeningene ved skolen til å avgjøre deltakelse eller ikke. Invitasjonen ble avvist av begge de to største fagforeningene. Prosjektet ble derfor ikke gjennomført. Prosjekt B kom inn senere og er et mindre prosjekt som skoleledelsen ikke ga pedagogene mulighet til å avgjøre om de skulle delta på eller ikke. Skolen er i dag i full gang med dette prosjektet.

### *Informasjonsfasen prosjekter*

Spørsmål: *Informasjon om slike større prosjekter skjer:*

*Berit: Første gangen vi fikk vite om for eksempel prosjekt A var på et avdelingsledermøte hvor vi ble informert i noen grad om hvordan dette prosjektet skulle utføres. Men prosessen var allerede i gang ved enkelte skoler i fylket. Vi lærere fikk vel følelsen av at vi var i en beklemmt situasjon. Og vi fikk vel også følelsen av at vi ikke fikk all den informasjonen vi trengte den første gangen vi hørte om det. Jeg kjenner litt til dette prosjektet fra før av samt fra informasjon som ligger tilgjengelig*

på nettet. Det var flere ting som ikke hadde blitt sagt fra ledelsen på vår skole når det gjaldt dette prosjektet - jeg tror det var understreket til og med - at det var viktig for lærerne å vite på forhånd at dette prosjektet kom til å kreve mye tid når det gjaldt innsatsen til lærerne. Dette ble ikke nevnt av ledelsen på møtet, det ble faktisk nesten dekket over. Jeg husker vi lærere spurte om tidsfaktoren, og da viste det seg at ledelsen ikke hadde oversikt over tidsbruken i prosjektet.

Per Christian: Det er jo en endring her nå på vår arbeidsplass fordi vi har fått ny leder og jeg ser store forbedringer enn tidligere. Før var det gjerne informasjon som rykter kanskje, eller beskjed på allmøte om at vi skal gå i gang med et prosjekt, uten at det ikke var noe særlig informasjon av hva prosjektet innebærer – liksom litt Kafka-feeling. Den informasjonen vi får kommer med altfor korte frister og det kommer for seint. Vi får ikke tid til å diskutere ferdig eller tenke seg om i forhold til det som foreslås og presenteres.... Prosessene før beslutning tas ivaretas på en måte av ledergruppa som styrer sterkt der kan du si. Vi er jo med på en høring, ikke sant, og kanskje blir invitert til en debatt. Men som jeg nevnte hvor reell en slik debatt blir når du får en så kort tidsfrist på deg, innimellom kan det være en vanskelig situasjon, hverdagen gjør at du egentlig ikke får den muligheten... Dessuten var det ikke noe lokal tilknytning i det hele tatt, det var bare noe som var presset på ovenifra i fra fylket utenfor organisasjonene, det er, og hadde lite informasjon om hva det innebar. Og det var lite. De hadde ikke kontroll på hva slags rom det var for lokal tilpasning og hvilken innvirkning vi kunne ha på prosjektet, det var bare slik er det.

Når det gjelder Prosjekt A, ble det presentert på en veldig dårlig måte i plenum. Og da får de mest negative røstene ofte dominere i slike settinger, så det er ikke, det er en helt feil måte å prosjektere prosjektet på. Eller i hvert fall få det i gang da. Dessuten var det ikke noe lokal tilknytning i det hele tatt, det var bare noe som var presset på ovenifra i fra fylket utenfor organisasjonene, det er, og hadde lite informasjon om hva det innebar. Og det var lite. De hadde ikke kontroll på hva slags rom det var for lokal tilpasning og hvilken innvirkning vi kunne ha på prosjektet, det var bare slik er det.

Marianne: Hvis vi tar et prosjekt som Prosjekt A, så var det vel om jeg husker riktig et informasjonsmøte som arena hvor dette ble formidlet. Noen ganger skjer dette

også gjennom avdelingen eller på seksjonen, gjerne også på elektroniske kanaler og da gjerne som tillegg uansett.

Torstein: Den veien det går her på skolen er at vi først får generell informasjon, noen ganger er det slik at de tillitsvalgte sier at dette må tas opp på et fellesmøte, ofte kan det være den veien det går, gjerne gjennom de tillitsvalgte først og så i de berørte seksjonene som informasjonsmøter, eventuelt som avdelingsmøte.

**PÅSTAND 17:** *Jeg mener vi pedagoger som oftest får tilstrekkelig med informasjon om pedagogiske prosjekter og hva dette faktisk dreier seg om*

Berit: Nei, jeg er noe uenig i det at vi som oftest får tilstrekkelig informasjon, fordi det alltid er noe en kan lure på som ikke kommer så godt fram som førstehåndsinformasjon. Da mener jeg det blir satt av rom og tid nok til å spørre ut ledelsen, de som presenterer slik informasjon. Man gjør seg alltid noen tanker i etterkant, etter at informasjonen er presentert, og da mener jeg at en må følge opp spørsmålene.

Jeg undrer meg stort over det at vi ikke får informasjon på forhånd, et dokument som vi kan lese hver for oss i ro og mak, før vi blir invitert til et informasjonsmøte om det. Det er på samme måte som et hvilket som helst møte, hvor man bør ha en agenda, en sakliste og informasjon om temaet. Det vil også her være viktig å ha god nok forhåndsinformasjon.

Per Christian: Det er jeg noe uenig i, det kan variere fra gang til gang. Noen ganger blir det veldig dårlig tid.

Mariann: Min erfaring: Det varierer fra gang til gang. Men til det jeg sa innledningsvis, jeg synes at det er viktig at vi blir engasjert, spurt om forhold som angår vår hverdag som pedagog. Jo nærmere vår profesjonsutøvelse det blir, desto viktigere at vi blir involvert, slik at prosjektet i seg selv får en allmenngyldighet og blir gjennomført på en ordentlig måte, og ikke minst at man har en mulighet til å takke nei til de prosjektene man finner ut er mindre positive og utviklende som man tror når man leser om dem.

**PÅSTAND 27:** *Jeg synes generelt at mengden informasjon fra ledelsen ofte er så omfattende at det er vanskelig å få med seg alt som skjer*

Per Christian: *Det synes ikke jeg er noe problem og det er jeg uenig i. Men det kan være at informasjonen kunne vært samlet på en litt bedre måte og vært litt bedre. Men om man følger med så er det ikke så mye informasjon, det er heller for lite informasjon.*

Torstein: *Det har jeg følt ofte. Føler at dette er todelt. Her på skolen prøver de å informere, men jeg føler også at de har utfordringer til det de får i fra Fylket. Nå har vi en rektor som sier at det er viktig å gripe fatt i det som har med vår skole å gjøre, og det er det beste jeg har hørt så lenge jeg har jobbet i skolen, så han har virkelig ambisjoner om å gjøre en god jobb tror jeg. Det synes jeg var fantastisk godt sagt. Sile ut det som er viktig for oss. Tror også at han ser hvor overivrige de over oss også er.*

Marianne: *Det kan jo være sant, men igjen: Synes i alle fall at det med formidling av informasjon gjennom It's learning, den er vanskelig å følge med på, ja det er jeg enig i. Jeg kan nok være noe enig i det der, men da går det også på, ikke bare mengde, men også måten det blir formidlet på. At man i ledelsen strukturerer den informasjonen på en litt annen måte. Og at det blir lettere å finne fram til den på en måte. Og det burde gå an håper jeg. Det må bli en bedre struktur og oversiktighet i It's learning, rett og slett. At informasjonen rett og slett skal datostemples og ligge i et arkiv og en bedre tematikk. Har egentlig ikke noe godt svar her. Her burde en dataekspert inn.*

**PÅSTAND 29:** *På min skole føler jeg at en del viktig informasjon ikke når ut til oss pedagoger*

Berit: *Jeg går rundt og lur på enkelte ting, om det er endrede forhold i klassen, endringer i kompetansemål og lignende. Slik informasjon er viktig for meg i min jobb, og det hender altfor ofte at denne informasjonen ikke når fram til meg, det er veldig uheldig.*

Marianne: *Føler vel heller at den når fram for seint.*



**PÅSTAND 30:** *På min skole foregår mye informasjon gjennom "ryktebørsen" og i mindre grad gjennom skolens offisielle kanaler*

Berit: *Før, for ett år siden, fikk jeg høre om saker som var blitt behandlet på fagledermøter, men jeg fikk ikke helt tak i dette. Jeg tenkte den gangen at "noen vet", mens andre ikke kjente til sakene som var diskutert på disse møtene. Nå, derimot, blir alle møtereferater fra både avdelings- og ledelsesmøter lagt ut på It's learning, slik at alle ansatte kan lese saker som er diskutert på møtene.*

Marianne *Jeg er noe enig i det faktisk.*

Per Christian: *Tillitsmannsapparatet går det en del informasjon gjennom, og det er ikke ryktebørsen føler jeg, det er en slags offisiell kanal, så jeg får ikke så mye informasjon gjennom ryktebørsen.*

Torstein *Ikke nå lenger*

**PÅSTAND 35:** *Jeg sitter ofte igjen med følelsen av at det som ledelsen informerer om egentlig ikke har vesentlig betydning for meg som pedagog*

Berit: *Nei, ikke nå. Men når det gjelder slik vi hadde det for ett års tid siden, ble informasjonen ofte presentert på en rar måte. Det kom liksom litt feil ut eller det kom ikke god nok informasjon ut. Noen ganger fikk jeg følelsen av at informasjonen ikke hadde noen betydning for meg. Men i det siste halve året virker det som om det er færre informasjonsmøter og det er desto viktigere saker som blir presentert. Det er fokus på innholdet, og det er ikke møter for møtenes skyld. Nå er det lenger mellom hvert møte.*

Marianne: *Det hender seg det ja. Men jeg er som oftest enig i at de er flinke til å informere om ting. Men hvor spissa de er i forhold til mine fag, det kan man jo diskutere, men det er vel kanskje ikke det som er hovedoppgaven deres heller da. Det er kanskje ikke det de skal informere om? Men store forandringer i opplæringsloven og slike ting, de blir vi jo informert om egentlig. Det er ofte slik informasjon man må hente inn på egenhånd i etterkant, men at de tipser oss om det at det har kommet ting som har forandret seg og sånn, det gjør de egentlig.*

Per Christian: *Det er jeg noe enig i. Grunnen til det er at det som det blir informert om har ikke noe mål på en måte, så det er lite informasjon om min pedagogiske praksis. Jeg har ikke noe innspill på det. Så informasjonen er mer på et sånt logistisk plan som ikke har noe med meg som pedagog å gjøre. Det er mer på administrasjon og sånt.*

Torstein: *Ikke nå lenger men stadig vekk før*

## **Bearbeidingsfasen prosjekter**

**SPØRSMÅL:** *Prosesser før beslutninger tas om slike større prosjekter ivaretas:*

Berit: *Vi fikk vel muligheter til å si noe om dette prosjektet (Prosjekt A), enten for eller i mot, men jeg fikk følelsen av at beslutningen om oppstart av prosjektet allerede var tatt, fordi ledelsen ikke ga føringer for en demokratisk måte å diskutere dette på... Det var først når vi trakk oss tilbake at vi fikk tenkt fritt, kan man si. Det var da det også begynte å ulme litt i foreningene, blant oss lærere, og det ble tatt opp i "klubben" om at dette måtte vi faktisk se på én gang til med våre egne øyne, ikke bare med ledelsens øyne. Da kom det også fram på et slikt møte at Prosjekt A var et prosjekt som skulle gjennomføres, "okke som". I og med at vi følte at vi ikke hadde blitt tatt med på råd, at det ble tredd nedover ørene på oss, så reagerte vi vel på den måten at vi ikke ville akseptere den prosessen som hadde vært. Den hadde rett og slett ikke vært demokratisk.*

Marianne: *Prosessene (prosjekt A) før beslutning tas ivaretas på en måte av ledergruppa som styrer sterkt der kan du si. Vi er jo med på en høring, ikke sant, og kanskje blir invitert til en debatt. Men som jeg nevnte hvor reell en slik debatt blir når du får en så kort tidsfrist på deg? Innimellom kan det være en vanskelig situasjon, hverdagen gjør at du egentlig ikke får den muligheten... Og så gikk man en runde, så vidt jeg husker, i medarbeidersamtaler i fjor hvor det spørsmålet ble spurt om Prosjekt B, om en slik hverdag i løpet av det neste skoleåret. Så på en måte var vi jo også spurt da. Men det var ikke presentert på medarbeidersamtalen som at dette skulle bli et prosjekt eller om man skulle ta stilling til å svare ja eller nei. Jeg følte at det var ledelsen som tok avgjørelsen da. Men det ble ikke sagt at dette skulle være en realitet fra neste skoleår. Men når de tidsfristene kom nå og hvordan vi skulle gjøre*

*det ... og at det skulle skje da og da, det ble aldri nevnt før. Det ble presentert av ledelsen der og da som et ferdig produkt da. Selv om dette ikke var helt fjernt fra det jeg selv tenkte på, så hadde jeg tenkt meg at det helt sikkert ville komme mer informasjon før en endelig avgjørelse tas. Det kom ikke.*

*Per Christian: Det var ikke noen prosess før beslutningen ble tatt, det var bare et ja eller nei. Og det ble et nei, med korte frister, det blir liksom som en pistol mot tinningen. Og det var også lite entusiasme rundt prosjektet fra ledelsens side, og det er også veldig viktig, å vise entusiasme og ha tro på at dette er noe og diskutere hvordan vi kan gå inn i det og få være med på å bestemme og litt om målene med det, det var ingen diskusjon. Det var før. Men nå er det kanskje slik at de igangsetter en liten gruppe med nøkkelpersoner og begynne i det små og skape litt engasjement og så knytte det kanskje til andre ressurspersoner og kanskje bygge det ut på den måten. Og det tror jeg er bra. Men nå tror jeg det er litt mer høringer på tillitsvalgt nivå som jeg synes fungerer bedre. Og jeg føler at vi har hatt innspill der og som har blitt ført videre i prosessen. Tror det er et ønske fra ledelsen at det har vært gjennom tillitsmannsapparatet før beslutning blir tatt. Og det er også mye hyppigere møter med de tillitsvalgte. Og en nærere dialog. Og mitt inntrykk er også at de føler at de blir mer hørt.*

*Torstein: Da er det ofte slik at vi kan ha diskusjoner i plenum, men gjerne i seksjoner, det er det som mest brukes, det er seksjonene som underveis uttaler seg. Ofte får vi veldig kort tid for oss, og svarfristene er av og til altfor korte. Slik at det blir liten tid for å ta opp dette på et bredt grunnlag, så det har jeg av og til sett. Den er ikke satt veldig kort her på skolen men satt over der igjen (av Fylket) for at det skal gå i den retningen de (Fylket) ønsker. Det er skolene generelt som settes under press.*

**PÅSTAND 18:** *Jeg oppfatter at vi som oftest får tilstrekkelig tid til å sette oss inn i pedagogiske prosjekter før beslutninger omkring dette skal skje*

*Torstein: Det går ofte fort i svingene.*

*Berit: Jeg synes det noen ganger litt sånn "Hei, hvor det går!"-informasjon, at tiden ofte er knapp fra vi hører om et prosjekt til vi skal bestemme oss for det. Det som er ille, er at vi får, slik som for eksempel det siste prosjektet, det kollegabaserte*

*veiledningsprosjektet som vi fikk informasjon om seint i vår. Om våren veit vi jo det at det er mye annet vi lærere er opptatt med, blant annet eksamen og andre viktige ting som skjer på skolen. Det er en travel vår alle pedagoger. Så blir vi bedt på et informasjonsmøte som angår dette prosjektet, og så hører vi antakelig ikke noe mer før etter sommerferien, og så på en måte smeller det. Da skal vi plutselig sette i gang. Det er tut og kjør! Det blir et ekstra stressmoment, i tillegg til at vi vel føler at vi ikke har fått god nok informasjon. Vi blir litt slått i bakken. Vi har nok å stri med i hverdagen, men vi orker ikke å stritte imot og tenker vel at dette må vi bare gjøre.*

**PÅSTAND 26:** *Dialogen mellom skoleledelse og pedagoger på min skole fungerer på en god måte og jeg føler at vi blir spurt og at vi får mulighet til å ha en reel og ærlig dialog om aktuelle prosesser*

*Berit: Den dialogen som har vært nå, altså det siste halve året, har vært grei. Vi har jo fått ny rektor. Tidligere har den vært direkte ugrei, fordi da har ting foregått på en spesiell måte. Da var det egentlig ingen dialog, kanskje litt informasjon om ting som skal foregå ved skolen, og så har vi fått beskjed om at ting er endret eller vedtatt. Nå føler jeg at det er en bedret dialogsituasjon, så jeg er noe enig i påstanden.*

*Marianne: Så er det dette med presentasjon av større ting og som ikke bare er prosjekter som også påvirker skolens hverdag, der har det ikke vært en dialog, men en enveis kommunikasjon.*

*Per Christian: Der var jeg helt uenig før og noe uenig nå, det har blitt litt bedre, men det er ikke veldig bra. Det er fortsatt mange kjeppheter og lite rom for diskusjon om viktige ting.*

## **Beslutningsfasen prosjekter**

**SPØRSMÅL:** *Beslutninger om slike større prosjekter tas:*

*Berit: Beslutningen for prosjekt A, den ble tatt av fagforeningene og lærerne selv.*

*Per Christian: Før og nå her også, det har skjedd endringer tror jeg. Tidligere tror jeg at det var ene og alene skolens ledergruppe og team som har stått for avgjørelsene. Men i ett tilfelle (for Prosjekt A) var det tillitsmannsapparatet som kom sterkt inn og*

*nektet å være med på det slik det var lagt opp, og da ble det ikke noe av det, så da ble vi på en måte hørt da. Men jeg vet ikke om den prosessen var så bra heller for jeg følte ikke at det var noen avstemming. Det var noen kritiske røster som fikk lov til å være med på å bestemme. Kanskje kan hende at det var et bra prosjekt. Det var ikke noe diskusjon rundt det, men en masse motstand som ikke var definert så godt. Og så ble hele prosjektet lagt til side.*

*Marianne: Når det gjaldt prosjekt B var det også ene og alene ledelsen som tok beslutningen om å gjennomføre prosjektet.*

*Torstein: Et eksempel her er prosjekt A, der lyktes de (fylket) ikke, det var et prestisjeprosjekt. De tillitsvalgte ble informert først her og det ble fortalt at det måtte være flertall for det, og dette ble informert om fra prosjektet her på skolen, og her var det en ryddig prosess, de tok hensyn til oss. Vi fikk jo for så vidt god informasjon da vi fikk presentert prosjektet, men vi fikk korte frister av fylket.*

#### **4.4.4 Drøfting av dagens praksis – prosjekter**

Her gjøres en drøfting av de funnene som er gjort for prosjekter i forhold til dagens praksis

##### ***Informasjonsfasen***

Forholdet *før og nå* kommer også frem her, og at det har skjedd endringer på skolen nå. Informantene viser til at informasjonen gjerne kommer gjennom flere kanaler, gjerne via de tillitsvalgte og deretter på allmøter eller avdelingsmøter. Informasjonen kan oppfattes som litt fragmentert og at den kommer litt om litt. Rykter er også nevnt her, spesielt tidligere. Uttrykket generell informasjon først er også brukt. Det kan tyde på at det har vært vanlig med litt informasjon som først varsler om at det skal komme noe. Deretter kan det komme noe mere informasjon etter hvert, i beste fall, eller at denne informasjonen mangler eller føles at mangler. En informant som har fulgt med på informasjon fra andre kilder og skoler peker på at hun oppfatter at ledelsen ikke har hatt god nok oversikt over omfanget av prosjekt A hva gjelder omfang og tidsbruk, ja at hun følte det ble ”dekket over”.

Flere informanter mener at de ikke får tilstrekkelig med informasjon om prosjektene, men at dette kan varieres fra gang til gang. Det savnes skriftlig materiale som pedagogene kan lese seg opp på.

Noen føler at informasjonen kan virke omfattende men at dette kan variere fra prosjekt til prosjekt. Informasjonen oppleves som ustrukturert og at det oppfattes å kunne ha noe å gjøre med hvordan informasjonen overbringes og i hvilke kanaler som benyttes selv om det ikke nødvendigvis oppfattes som mye informasjon direkte. Det oppleves også at det er vanskelig å finne fram til informasjon på skolens IT plattform. Informasjon der oppleves også å være utgått på dato. Informantene føler også at en del informasjon ikke når frem til dem. En påpeker at den snarere når fram for seint enn ikke når fram. Det oppleves også at enkelte viktige pedagogiske saker som har betydning for virke i klasserommet ikke når frem slik som endringer i forhold til kompetansemål. Ryktebørsen oppleves noe mindre aktuell i dag, men enkelte føler at en del informasjon går der. Følelsen av at noen vet mer enn andre nevnes også, og at noe informasjon stopper opp et eller annet sted. En del informasjon oppleves som mindre viktig for pedagogene. Det oppleves at det er noe mer struktur over informasjonen nå, men at en del informasjon kan spisses mer i forhold til det som skal informeres om. Informantene savner også mer informasjon som går på det pedagogiske planet: det påpekes at mye informasjon er av administrativ natur snarere enn pedagogisk og dermed oppleves som mindre viktig i forhold pedagogiske behov.

### *Bearbeidingsfasen*

Det som kjennetegnet denne fasen var at alle informantene påpekte at denne prosessen ble ivarettatt av ledergruppa på skolen og bærer preg av en kort behandlingstid fra informasjonen ble gitt til beslutning skulle tas. Flere antyder at det ikke har vært en reell dialog i denne prosessen, men mer en enveiskommunikasjon. Dialogen oppleves likevel å være bedre i dag enn før. Det savnes generelt mer tid til bearbeiding av informasjonen. Flere informanter mener det går altfor fort i svingen i denne prosessen, og følelsen av mangel på demokratisk praksis blir da også nevnt her. Årsaker til korte tidsfrister antyder flere ikke bare ligger på skolen, men oftere i fylkeskommunen som la strenge tidsfrister på skolen her. Det antydes også at dette kan være en bevisst handling for å oppnå deltakelse.

Ellers mente flere at det kunne bli invitert til debatt, men at på grunn av den korte tiden før en beslutning skulle tas så ble dette oppfattet til å ende ut i en mindre god prosess. Informantene hadde også en følelse av å bli presentert en ferdig løsning og manglende mulighet til en reell debatt. Det blir også pekt på manglende entusiasme, mål og strategier hos ledelsen. Det pekes også på mangel på lokal forankring og mangel på entusiasme hos

ledelsen for prosjekter. Dette oppfattes også til å være en medvirkende årsak til at det kan bli mindre entusiasme for prosjektet hos pedagogene.

### *Beslutningsfasen*

Informantene mener at ledelsen i stor grad forsøker å styre beslutningsprosessene og at det generelt er ledelsen som tar beslutninger om prosjektene, men at det for enkelte prosjekter slik som i prosjekt A, fikk pedagogene avgjøre dette gjennom avstemning i fagforeningene. Selv om de fikk være med på å bestemme i prosjekt A, kommer det fram synspunkter om en prosess som er følt som et kupp med korte frister og at de forventet et ja til deltakelse fra ledelsens side. Det pekes også på aktivitet i fagforeningene til prosjekt A. Noen har også hevdet at beslutningen om ikke å delta kan relateres til forhold til nettopp korte frister og følelsen av manglende demokratiske prosesser. En informant peker også på at ved beslutninger i plenum kan mange negative røster gjøre seg gjeldende og at prosjektet (prosjekt A) kanskje også kunne ha vært et godt prosjekt for skolen, men at mange stemte nei fordi de følte at prosessen ikke hadde gått helt riktig for seg. Det er også pekt på at enkelte kritiske røster på fellesmøter kan virke dempende på debatten og at dette kan være et hinder for at flere vil uttale seg i positiv retning om prosjekter. Det ble også pekt på at beslutningen om prosjekt B også ble tatt av ledelsen.

#### 4.4.5 Samlet drøfting av dagens praksis

I dette avsnittet blir drøftingene fra dagens praksis for både *anskaffelser* og *prosjekter* samlet og oppsummert. Dette er samtidig et svar på forskningsspørsmål 1:

*Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til dagens kommunikasjonspraksis*

##### *Informasjonsfasen dagens praksis*

Det er en felles oppfatning om at informasjonen kommer via flere kanaler. Dette avhenger av hva slags informasjon det er snakk om og om det er anskaffelser eller prosjekter. For mindre viktige anskaffelser søkes informasjonen lagt på lavest mulig nivå, slik som på avdelings- eller seksjonsnivå avhengig av hvor utstyret hører hjemme. For større anskaffelser og prosjekter blir gjerne informasjonsmøter benyttet. Det oppleves at informasjonen ofte oppleves som enveiskommunikasjon, og at det er mer for å informere om hva som allerede er bestemt, spesielt for anskaffelser av utstyr. Det pekes da på at de ikke har fått vært med på noen prosess, men bare blir fortalt at utstyret kommer og eventuelt kan hentes. Informasjonen kan også virke noe fragmentert og mangelfull. Det pekes på at dette kan henge sammen med hvilke kanaler som benyttes, og at noen kanaler ikke er like egnet som informasjonskanal og må sees an i forhold til den informasjonen som skal gis. Det oppleves at det er noe mer struktur over informasjonen nå, men at en del informasjon kan spisses mer i forhold til det som skal informeres. Det blir også hevdet at ledelsen ikke alltid har den fulle oversikten over det de skal informere om eller har kontroll over omfanget av spesielt prosjekter. Det pekes også på at dette kan ligge mer til fylkeskommunen enn til skolen. Flere oppfatter også mye av informasjonen som gis som mindre viktig for dem. Og det påpekes at de får mye administrativ informasjon, men savner mer pedagogisk informasjon. Dermed oppleves denne informasjonen som mindre viktig i forhold pedagogisk informasjonsbehov. Ryktebørsen oppleves noe mindre aktuell i dag, men enkelte føler at en del informasjon likevel kan skaffes der. Følelsen av at noen vet mer enn andre nevnes også, og at noe informasjon stopper opp et eller annet sted.

##### *Bearbeidingsfasen dagens praksis*

Alle informantene mente at de hadde mindre innflyteles på denne fasen. For avansert og teknisk utstyr mener informantene at prosessen blir ivaretatt av ledelsen gjennom spesialister



på ledernivået. Et typisk eksempel som ofte blir tatt fram er PC-anskaffelser. For prosjekter følger pedagogene at de i realiteten ikke er veldig delaktige i denne prosessen. Dette skyldes korte tidsfrister og opplevelse av å bli kuppet og til å komme frem til avgjørelser uten at de har hatt en reell mulighet til å få satt seg godt inn i problematikken før det skal tas en avgjørelse. Det savnes generelt mer tid til bearbeiding av informasjonen. Det blir også pekt på manglende mulighet til en reell debatt og følelsen av mangel på demokratisk praksis her. Årsaker til korte tidsfrister antyder flere ikke bare ligger på skolen men oftere på fylkeskommunen som legger strenge tidsfrister på skolen her. Det er også en oppfatning av manglende entusiasme, mål og strategier hos ledelsen. Samtidig savnes også en lokal forankring av slike prosjekter. Det er også pekt på at dialogen tidligere ikke har vært god nok. Den oppfattes mer å være en enveiskommunikasjon og ikke en ærlig invitasjon til dialog og debatt for å få fram synspunktene til pedagogene for å kunne ta riktige avgjørelser.

### *Beslutningsfasen dagens praksis*

Som for bearbeidingsprosessen mener informanten at de har liten innflytelse på beslutningen omkring pedagogiske anskaffelser. En av informantene mente at pedagogene gjennom de tillitsvalgte hadde en viss påvirkning, men at ledelsen likevel tok sin selvstendige beslutning på egenhånd, gjerne basert på råd fra avdelingene og fra de tillitsvalgte. Likevel mente de fleste at pedagogene ikke hadde noen mulighet til å kunne påvirke resultatet i forhold til de pedagogiske behovene de faktisk hadde, og at de mer ble informert om at beslutninger var tatt av skoleledelsen basert på ledelsen egne prosesser. Også for prosjektene oppfatter informantene at ledelsen i stor grad forsøker å styre beslutningsprosessene og at det generelt er ledelsen som tar beslutninger. Det pekes på at det har forekommet at pedagogene likevel har fått bestemme i ett tilfelle, men at dette ikke ble oppfattet til å ha vært en ryddig prosess og en mulig årsak til at pedagogene ikke gikk inn for dette prosjektet. Dette kan relateres til informantenes synspunkter om prosesser som av noen føles som et kupp med korte frister og at de forventet et ja på deltakelse, fra ledelsens side. Det pekes også på aktivitet i fagforeningene til prosjekt A som årsak til at det ble et nei. Noen har også hevdet at beslutningen om ikke å delta kan relateres til forhold til nettopp korte frister og følelsen av manglende demokratiske prosesser. En informant peker også på at ved beslutninger i plenum kan mange negative røster gjøre seg gjeldende og at prosjektet (prosjekt A) kanskje også kunne ha vært et godt prosjekt for skolen, men at mange stemte nei fordi de følte at prosessen ikke hadde gått helt riktig for seg.

## 4.5 Resultater og drøfting av ønsket praksis

Her presenterer og drøfter jeg funnene fra dybdeintervjuene om hvordan pedagogene *ønsker* at kommunikasjonspraksis skal være for både anskaffelser og prosjekter. Dette gjøres for henholdsvis *informasjonsfasen*, *bearbeidingsfasen* og *beslutningsfasen*.

### 4.5.1 Ønsket praksis - anskaffelser

Følgende informasjon ble gitt som bakgrunn for ønsket praksis:

*Om ønsket kommunikasjonspraksis slik du helst vil ha det i forhold til nytt utstyr og systemer som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.*

#### *Informasjonsfasen anskaffelser*

**SPØRSMÅL:** *Informasjon om slike anskaffelser bør skje:*

*Berit: Jeg vil først og fremst ha skriftlig informasjon om det før jeg eventuelt blir invitert til et informasjonsmøte, slik at jeg kan ha noe å si på dette møtet. Så vil det vel være muligheter for at de tillitsvalgte skal ha noe å si. Hvis det handler om anskaffelser, tavle i klasserommet for eksempel, må vi være på med prosessen og få informasjon om anskaffelsen før vi går på det første møtet, for da kan vi sette oss inn i saken.*

*Marianne: Er det mindre ting som er mer avdelingsrelatert, så er det jo selvfølgelig den avdelingen dette gjelder som styrer dette alene da. Ja tenker at informasjonen helst kan komme elektronisk i forkant av et informasjonsmøte med mulighet for å sette seg inn i saken på forhånd. Det synes jeg er en veldig all right fremgangsmåte.*

*Per Christian: Jeg synes det er fint å informere gjennom seksjonene, på seksjonsnivå fordi den ofte angår seksjonen, men en del ting bør skje gjennom informasjonsmøte med ledelsen. Sann som kopimaskiner så er ikke det noe jeg er så veldig opptatt av. Kommer litt an på hvor nært det er knyttet opp til min egne praksis. Men om det for eksempel gjelder innkjøp av en Smartboard til klasserommet da, om det hadde vært noe, så må det antakeligvis være en mye større prosess som også burde involvert tillitsvalgte. Men at det går fra fagleder på seksjonsmøte, og så får man samlet litt*

*sånn enighet på de forskjellige nivåene, så tror jeg det hadde vært de beste prosessene.*

*Torstein: Jeg synes det å bruke tillitsvalgte, men også ha avdelings og seksjonsmøter slik at de får uttalt seg. Også organisasjonene er viktig å informere tidlig. Førstegangsinformasjon til pedagogene bør gå gjennom felles informasjonsmøte.*

### **Bearbeidingsfasen anskaffelser**

**SPØRSMÅL:** *Prosesser før beslutninger tas om slike anskaffelser bør skje:*

*Marianne: Vi bør absolutt være involvert i slike prosesser som pedagoger. Åpne høringer med debatt tenker jeg er en all right arena her. Og igjen tilbake til det jeg sa i sted for mindre ting og avdelingsrelaterte ting, så kan disse prosessene skje i avdelingen. Og så får det være avdelingsleder som tar dette videre til ledelsen.*

*Per Christian: Har ikke så veldig tro på allmøter fordi der er det ofte de som har store motforestillinger som får si fram sine meninger. Så det er en dårlig måte å praktisere dette på om man skal man skal følge det som kommer fram der.*

### **Beslutningsfasen anskaffelser**

**SPØRSMÅL:** *Beslutninger om slike om slike anskaffelser bør tas:*

*Berit: For større saker kan det være OK med rådgivende avstemning i plenum. Men hvis det er snakk om nye tavler, kan vel seksjonsleder ivareta slike interesser. Seksjonsleder spør oftest på mail om vi har noe vi vil si om slike anskaffelser, så tar hun/han slike svar med seg på møtet. Eventuelt kan vi diskutere dette på et seksjonsmøte, og seksjonsleder bringer med seg våre uttalelser til ledelsen.*

*Marianne: Jeg vil i hvert fall være med (å ta beslutninger). Særlig for de områder som innvirker på meg som pedagog. Jeg tenker at det er den som har mest bruk for utstyret det gjelder eller har kunnskap om det, og som er nærmest den pedagogiske bruken av slikt utstyr, absolutt bør være med (i beslutningsprosessen). Da bør de som er nærmest og med kunnskap om det og som skal bruke det være de som beslutter dette. I alle fall være involvert i beslutningsprosessen og bli hørt. For eksempel om PC og leverandør, det ville jeg ikke ha vært med på, det har ingen betydning. Men hvordan*

*man bruker PC'en og andre ting knyttet til PC'en, ja, det ville jeg ha vært med på gjennom det at vi er blitt pålagt å bruke PC pedagogisk. Men samtidig er det ikke slik at rammene er tilrettelagt slik at vi kan bruke den pedagogisk. Det har rett og slett med det at vi lærere egentlig har myndighet til å bestemme når den skal brukes og ikke, men at vi ikke er blitt gitt muligheten for å hindre det misbruket av PC som ofte finnes sted. For det finnes flere verktøy som er tilgjengelig for å hindre misbruk slik at man mye oftere kunne ha brukt PC'en og samtidig ha gjort det på en pedagogisk måte. Og der har man egentlig ikke fått noe gehør hos ledelsen.. I lys av dette føler jeg at jeg gjerne ville ha vært involvert og blitt hørt.*

*Berit: Laptop'ene vi bruker fungerer ikke optimalt til arbeidet vårt. Vi mangler faktisk riktig utstyr til arbeidet vårt.*

*Per Christian: Det er selvfølgelig de som har med data å gjøre (på skolen) som gjerne snakker om dette i plenum når slike saker kommer opp. Det blir jo ofte slik at når det er noen eksperter i en forsamling så blir det ofte slik at deres ord blir veldig viktig, og da blir det mer vanskelig for en vanlig en å komme med motforestillinger eller motargumenter. Og det ville nok absolutt ha styrket pedagogenes side om det kom noen utenfra som hadde erfaring med å bruke det faktisk, det tror jeg egentlig hadde vært det beste. De som har brukt det og erfart det, og snakket med dem, både lærere og elever og hva de synes om det. Men om de andre i ledelsen, som også er pedagoger, deler denne oppfatningen eller om de bare føyer seg til den, det vet jeg ikke.*

**PÅSTAND 12:** *Jeg mener at skoleledelsen skal involvere meg som pedagog i slike beslutningsprosesser (pedagogisk utstyr).*

*Marianne: Vi snakker jo om anskaffelse av utstyr, ikke sant – det vil jo igjen påvirke den pedagogiske hverdagen, og jo mer den har innvirkning på den hverdagen for oss som gjør jobben i skolen, jo mer vil jeg være involvert i prosessen. Men om det er noe som er litt mer perifert så er det ikke så farlig om jeg ikke blir veldig involvert.*

*Per Christian: Kommer an på hva det er, en kopimaskin angår ikke meg så veldig mye. For noe som angår meg er jeg veldig interessert i å være med på å bestemme. For utstyr som er direkte relevant for mitt fag som jeg bruker i undervisningen håper*

*jeg at vi vil bli godt involvert. Det er viktig fordi det er vi som skal drive undervisningen der og tilrettelegge for best mulig undervisning. Og det er vi som helt klart er fagfolk og som kjenner prosessene som skal foregå i timen, og det må vi ikke miste kontrollen over.*

#### **4.5.2 Drøfting ønsket praksis – anskaffelser**

Her gjøres en drøfting av de funnene som er gjort for anskaffelser i forhold til ønsket praksis

##### ***Informasjonsfasen***

Informantene har en oppfatning av at anskaffelser som anses som mindre viktige bør kunne informeres om på avdelings- eller seksjonsnivå. Jo mer viktig utstyret betraktes i forhold til deres eget behov, dess mer ønsker de å bli involvert i informasjonsfasen. Det pekes på at flere ulike kanaler bør benyttes når informasjonen skal gis, men at det bør skje på et lavest mulig nivå i forhold til type utstyr og viktigheten av utstyret. Det pekes også på dokumentasjon som skriftlig materiale for å kunne lese seg opp og få kunnskap om anskaffelsene før det eventuelt innkalles til et informasjonsmøte om utstyret. Også organisasjonene ønskes inn i informasjonsprosessen.

##### ***Bearbeidingsfasen***

Pedagogene ønsker å være involvert i prosessene rundt anskaffelser av utstyr, noe de ikke er i dag. Åpne høringer med debatt ble også foreslått som hovedarena for større anskaffelser. For mindre saker som er mer avdelingsrelatert så kan disse prosessene gå i avdelingen fremfor på allmøter og på et lavest mulig nivå avhengig av hvilket utstyr det var snakk om. En informant var opptatt av å bruke tillitsmannsapparatet her. En informant var i mindre grad tilhenger av å bruke allmøte som arena, fordi han mente at sterke krefter ville kunne dempe debatt og synspunkter fra andre.

##### ***Beslutningsfasen***

Alle informantene mener de bør involveres i beslutningsprosessene på en eller annen måte og ha en reell medbestemmelse. De mener også at den endelige beslutningen til slutt burde tas av ledelsen men da etter å ha fått råd i fra pedagogene. Også her var nærhet til utstyret og beslutning på lavest mulig nivå noe som flere pekte på som viktig. For anskaffelser som pedagogene bruker i det daglige er det et helt klart ønske om å være delaktig i

beslutningsprosessene. Flere informanter har spesielt klare synspunkter om anskaffelser av PC'er til pedagogisk bruk. Det pekes da på uheldige konsekvenser som det å bli tildelt et teknisk hjelpemiddel som ikke-pedagogisk personale har bestemt skal anskaffes opp imot pedagogenes behov og ønsket om å få være med i beslutningen for slikt utstyr i lys av pedagogiske krav og behov som de føler ikke blir ivaretatt.

### 4.5.3 Ønsket praksis - prosjekter

Her presenteres de viktigste resultatene i fra dybdeintervjuene om hvordan informantene ønsker at kommunikasjonspraksis *burde være* for pedagogiske prosjekter som ledelsen ønsker å gjennomføre. Følgende informasjon ble gitt her:

*Om ønsket kommunikasjonspraksis slik du helst vil ha det i forhold til større og viktige pedagogiske prosjekter som skoleledelsen planlegger å gjennomføre.*

#### *Informasjonsfasen prosjekter*

**SPØRSMÅL:** *Informasjon om større og viktige pedagogiske prosjekter bør skje:*

*Berit: Da vil jeg først få fyldig informasjon om hva et prosjekt som for eksempel N-prosjektet dreier seg om, gjerne med lenker til viktige sider på nettet. Så vil jeg på et informasjonsmøte for alle.*

*Per Christian: Som sjef ville jeg fått god informasjon (fra skoleeier) omkring prosjektet og hva det innebar, sett om det passet opp mot skolens utviklingsplan plan og pedagogiske plattform og sett om det kunne støttet opp om noen av de målene vi hadde der. Hvis det ikke hadde gjort det så måtte jeg ha gått en større runde og sett om vi burde endre på dem (mål) hvis det (prosjektet) var så viktig at jeg ville ha det inne. Og det bør ikke være slik at vi må ha et prosjekt for å ha et prosjekt. Så ville jeg knyttet til meg de som jeg mente hadde mest tro på prosjektet. Og så ville jeg vært nøye med å evaluere underveis og ha hyppige møter på dette og snakket med de som driver med det. Og så øke på etter hvert om det var vellykket. Ville også vært nøye på at vi på skolen skulle være suverene i forhold til gjennomføring av prosjektet, at vi skal ha kontroll på det sjøl. Også det å avslutte prosjektet om de målene vi hadde i utgangspunktet ikke ble opprettholdt, om de avviker fra det vi hadde tenkt.*

Marianne: *Informasjonen bør først gå som elektronisk informasjon slik at pedagogene kan få tid til å sette seg inn i saken først slik at de kan møte forberedt på et informasjonsmøte før dette blir diskutert og en endelig beslutning skal tas. Dette er store ting som angår alle pedagoger og da bør det skje på den måten.*

### **Bearbeidingsfasen prosjekter**

**SPØRSMÅL:** *Prosesser før beslutninger tas om større og viktige pedagogiske prosjekter bør skje:*

Berit: *Dette er noe som angår alle pedagoger i alle fag, og dermed må det være muligheter for å uttale seg fra alle også. Dette kan skje i flere omganger, noe som går over tid. Den første gangen man ser informasjon om et nytt prosjekt som man kanskje ikke har så god greie på, så må den i første omgang være vid og informeres om gjerne på et større møte. Og så må den smalne inn etter hvert, i forhold til møtetyper, antall deltakere, hvilke deltakere det er og hvem som avgjør saken. Etterpå kanskje også et seksjonsledermøte, et slags oppfølgingsmøte.*

Marianne: *Definitivt gjennom åpen høring med debatt og mulighet for innlegg fra alle. Viktig med diskusjoner som skal danne grunnlag for en løsning.*

Per Christian: *Jeg ville, om jeg har nok nøkkelpersoner til å gjøre noe på seksjonsnivå, informere og sette i gang diskusjoner omkring prosessene, sikret at noen har satt seg godt inn i prosjektene, få med seg kanskje de sterkeste i gruppene også, på lavest mulig nivå egentlig fordi at det er på seksjonsnivå mye pedagogisk praksis skjer. Da blir det heller ikke så mye påvirkning fra de andre seksjonene.*

*Du må også ha en god forankring, du må trekke med deg flest mulig så det er viktig å ha det forankra godt. Og så kjøre ut mye informasjon, gjerne sette av hele dager til å jobbe med dette her for å få en lokal forankring for prosjekt og få alle med på å føle at dette er viktig. Men det er en kjempevanskelig jobb og det er få som lykkes, og det er ikke noe lett. På sikt ville jeg også sett på muligheten for ansettelser og knytte til meg folk som kan dette.*

## **Beslutningsfasen prosjekter**

**SPØRSMÅL:** *Beslutninger om større og viktige pedagogiske prosjekter bør tas:*

*Berit: Jeg tenker at vi fortsatt er på pedagogisk nivå, hvor hver eneste pedagog er involvert. Jeg ønsker derfor at det skal bli avgjort på en demokratisk måte. Vi er en haug med pedagoger på skolen, hver og én med sitt syn på saken. Derfor må vi stemme hver for oss, og at det er flertallet som bestemmer.*

*Mariann: Flertallet føler jeg kanskje bør bestemme og gjennom avstemming. Og det blir i dette tilfelle det mest demokratiske, og det var vel det som også ble utført også i forbindelse med prosjekt A.*

*Per Christian: Rådgivende avstemming synes jeg ikke er noe viktig på noen måte, hvis du har sikret deg flertallet kanskje, men ikke noe taktisk. Det er viktig at ledelsen signaliserer at dette er viktig. Med godt forarbeid foreligger det ikke noe risiko for at det ikke skal bli godkjent. For det er viktig at ledelsen er i stand til å ta beslutningen, men at kollegiet er med på å forme den. En balansegang her, selv om de også er pedagoger er ikke dette noe de driver med til daglig. De har ikke dette (pedagogisk arbeid) nok i sine daglige gjøremål tilvirkelig å bli tatt seriøst nok tror jeg. Det er lite pedagogiske utfordringer som blir diskutert, og av og til møter vi motvilje å diskutere det fordi rammene er sånn og sånn fordi det er pengene som styrer alt. Det gir ikke noe tillit til dem (ledelsen) som pedagoger. Derfor er det viktig at det er pedagogene som blir hørt i pedagogiske spørsmål, også når avgjørelser skal tas.*

*Torstein: Jeg synes det å bruke tillitsvalgte, men også ha avdelings og seksjonsmøter slik at de får uttalt seg. Også viktig at organisasjonene er med fra første stund her. Førstegangsinformasjon gjennom infomøte, for deretter å organisere oss i avdelingene og gi mulighet for å uttale seg. Og før en tar en beslutning bør en ta det opp med de tillitsvalgte. Først informasjonsmøte og deretter åpen høring og debatt, så i avdeling så tillitsvalgte og så råd til ledelsen.*

**PÅSTAND 16:** *Jeg mener at skoleledelsen skal involvere meg som pedagog i slike beslutningsprosesser*

Også for pedagogiske prosjekter ønsker informantene å være involvert og i enda større grad enn for pedagogisk utstyr. Alle informantene er helt enige i påstanden.



Berit: *I og med at det er snakk om pedagogiske prosjekter, så mener jeg at pedagogene alltid må og skal involveres i prosjekter som er pedagogisk betinget, for det er jo vi som er bindeleddet mellom myndighetene og elevene, så det er vi som bærer det daglige ansvaret for undervisningen. Det er riktig og viktig at vi involveres.*

**PÅSTAND 25:** *Dialogen mellom skoleledelse og pedagoger spiller en viktig rolle for meg som pedagog for at jeg skal føle meg som en viktig brikke i beslutningsprosessen*

Her var informantene unisont enige om at dette var viktig.

Berit: *Helt enig. Hvis jeg ikke får være med i dialogen og i prosessene, så føler jeg meg som en ubetydelig brikke i spillet, og det er ikke noen god følelse. Jeg vil at jeg skal betraktes som like viktig som ledelsen.*

Per Christian: *Ja det er jeg helt enig i. Det er en del dialoger som kan bli oppfattet som rar dialog. Ofte går det på andre ting enn det som er viktig. Og det er mye uklar tale rundt omkring.*

**PÅSTAND 34:** *Når jeg har fått mulighet til å påvirke og bestemme sluttresultatet vil jeg også være mer aktiv i selve gjennomføringen senere*

Alle informantene ser en positiv sammenheng mellom det å påvirke sluttresultatet og deres aktivitet i selve gjennomføringen. Respekten for flertallsavgjørelsen trekkes også frem slik en informant gjør det, selv om han kanskje er uenig i beslutningen.

Berit: *Ja, det er jeg også helt enig i. Når jeg har fått muligheten til å få være med og dra lasset, vil jeg også være interessert i å følge opp under gjennomføringen. Da har jeg jo et slags medlemskap i prosjektet.*

Marianne: *Er nok enig i det ja.*

Per Christian: *Ja, det er jeg helt enig i. Det går litt med at de som skal gjennomføre dette også skal være med på å bestemme prosjektet og påvirke det, da. Da må jeg være enig i det også.*

*Torstein: Ja det er helt klart. Også for beslutninger jeg ikke er enig i men som er tatt ut i fra at vi har fått vært med på å bestemme, så er det klart at jeg også vil respektere beslutningen, selv om jeg ikke er helt enig i den.*

#### **4.5.4 Drøfting av ønsket praksis - prosjekter**

Her gjøres en drøfting av de funnene som er gjort for prosjekter i forhold til dagens praksis.

##### *Informasjonsfasen*

Generelt vil informantene at informasjonen skal gå gjennom flere kanaler, tilsvarende som ved større og viktige pedagogiske anskaffelser. Flere informanter har svart på dette spørsmålet ved å sette seg selv inn i en posisjon som leder. En informant peker på viktigheten av å knytte til seg både eksperter utenifra samt velvillige pedagoger som skolerens i forkant av et større informasjonsmøte. Det pekes også på at informasjonen må være fyldig og ikke komme stykkevis og delt. Én informant mener også at prosjektene må være i henhold til skolens mål og utviklingsplan og ikke bare for prosjektets skyld. Hvis ikke, bør det ikke iverksettes i det hele tatt. Det pekes også på oppfølging og kontroll i gjennomføringen av prosjektene.

##### *Bearbeidingsfasen*

Tilsvarende som for pedagogiske anskaffelser er det litt ulik oppfatning hos informantene om hvordan denne prosessen bør gå. Alle er imidlertid enige om at det skal skje en prosess som involverer pedagogene. Én informant peker også på å forankre prosjektet godt i organisasjonen og også knytte til seg eksperter.

##### *Beslutningsfasen*

En informant hadde også synspunkter om rådgivende avstemning som en taktisk dårlig løsning, men som kun anses som et problem dersom ledelsen ikke har gjort et nødvendig og godt forarbeid. Alle har likevel en mening om at det bør være en avstemning hos det pedagogiske personale, og alle unntatt én mener at pedagogene selv bør avgjøre om de ønsker å delta eller ikke gjennom en endelig avstemning. Én informant mener at det bør være en rådgivende avstemning og at det er ledelsen som bør ta den endelige avgjørelsen.

#### 4.5.5 Samlet drøfting av ønsket praksis

I dette avsnittet blir drøftingene fra ønsket praksis for både *anskaffelser* og *prosjekter* samlet og oppsummert. Dette er samtidig et svar på forskningsspørsmål 2:

*Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til en ønsket kommunikasjonspraksis*

##### *Informasjonsfasen ønsket praksis*

For både pedagogiske anskaffelser og prosjekter har flere av informantene uttrykt at de synes prosessen her bør være noenlunde like. Informasjonen ønskes lagt til flere kanaler. Det som skiller seg ut er anskaffelser som de anses som mindre viktige og som flere påpeker bør kunne skje på avdelings- eller seksjonsnivå. Flere informanter hadde fokus på grad av viktighet for utstyr. Jo mer viktig utstyret betraktes i forhold til deres eget behov, dess mer ønsker de å bli involvert i informasjonsfasen. En informant ønsker også å få skriftlig dokumentasjon eller materiale i forkant av et møte for å kunne lese seg opp og få kunnskap om anskaffelsene før eventuelle møter om utstyret. For spesielt prosjekter ønsker informantene at flere kanaler skal brukes og gjerne i en bestemt rekkefølge. Presentasjon på fellesmøter er her ønsket samt videre gjennom avdelingsnivå og tilsvarende. Det er også pekt på muligheten for å trekke inn fagfolk og pedagoger med en viss kunnskap til prosjektene som ”informasjonsmedarbeidere”. Det pekes også på at informasjonene må være fyldig og ikke komme stykkevis og delt. En informant mener også at prosjektene må være i henhold til skolens mål og utviklingsplan og ikke bare for prosjektets skyld, om ikke bør det ikke iverksettes i det hele tatt.

##### *Bearbeidingsfasen ønsket praksis*

Pedagogene ønsker å bli engasjert i disse prosessene på et eller annet vis avhengig av type utstyr og i hvilken grad utstyret var relatert til dem og deres pedagogiske behov. For anskaffelser var det enighet om at burde være debatt omkring dette og på et lavest mulig nivå avhengig av hvilket utstyr det var snakk om. Også åpne høringer med debatt ble også foreslått som hovedarena. En informant var opptatt av å bruke tillitsmannsapparatet her. En informant var i mindre grad tilhenger av å bruke allmøte som arena fordi han mente at sterke krefter ville kunne dempe debatt og synspunkter fra andre. For prosjektene er det noe ulik oppfatning av hvordan denne prosessen bør gå. Alle er imidlertid enige om at det skal skje

en prosess hvor pedagogene skal bli involvert. Det pekes også på at det må være både nok tid og nok og riktig informasjon til å sette seg inn i prosjektene før en avgjørelse skal tas. Ledelsen må vise engasjement og entusiasme for prosjektene. Én informant peker også på å forankre prosjektet godt i organisasjonen og også knytte til seg eksperter som kan være hjelpere i denne fasen for å sikre gjennomslag for tiltaket. Informantene mener også at når de får en reell og ærlig mulighet til å delta i disse prosessene vil de også være mer tilbøyelig til også å gjennomføre tiltaket. Dette gjelder ikke minst å delta i beslutningene og ha reell innflytelse på den.

### *Beslutningsfasen ønsket praksis*

Alle informantene var opptatt av medbestemmelse og at de ønsker å bli involvert i beslutningsprosessene på en eller annen måte, ikke bare for prosjekter, men også for anskaffelser. Samtidig er det en klar oppfatning at den endelige avgjørelsen, basert på råd fra pedagogene, likevel ønskes tatt av ledelsen. Det er her snakk om å bli hørt. For utstyr er det fokus på nærhet til utstyret og beslutning på lavest mulig nivå som flere pekte på som viktig. For anskaffelser som pedagogene bruker i det daglige som pedagog var det et klart ønske om å få være delaktig i beslutningsprosessene. Flere informanter har også synspunkter om spesielt anskaffelser av PC'er til pedagogisk bruk. Det pekes da på utfordringene i det å bli tildelt et teknisk hjelpemiddel som ikke-pedagogisk personale har bestemt skal anskaffes i forhold til pedagogenes behov og ønsket om å få være med i beslutningen for slikt utstyr.

En informant hadde også synspunkter om rådgivende avstemning som en taktisk dårlig løsning, men som kun anses som et problem dersom ledelsen ikke har gjort et nødvendig og godt forarbeid. Alle har likevel en mening om at det bør være en avstemning hos det pedagogiske personalet. Også de fleste mener at pedagogene selv bør avgjøre om de ønsker å delta eller ikke gjennom en endelig avstemning.

## 4.6 Oppsummering

Her blir resultatene og funnene for både den *kvantitative undersøkelsen* og den *kvalitative undersøkelsen* samlet og oppsummert. Først vil funnene fra dagens oppfatning av kommunikasjonspraksis bli presentert, og deretter ønsket kommunikasjonspraksis.

### 4.6.1 Oppsummering dagens kommunikasjonspraksis

Dette gir en samlet presentasjon av funnene for begge metodene relatert til forskningsspørsmål 1:

*Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til dagens kommunikasjonspraksis*

#### *Informasjonsfasen dagens praksis*

##### Fra spørreundersøkelsen

Det er 3 hovedkanaler som informasjonen hovedsakelig oppfattes går gjennom. Dette er informasjonsmøter, gjennom avdeling eller tilsvarende og elektroniske informasjonssystemer. For prosjekter er også de tillitsvalgte en brukt kanal.

Et stort mindretall på mener at de får for lite informasjon om hva prosjekter dreier seg om. Mange opplever også at informasjonsmengden generelt kan oppleves som så omfattende at de ikke får med seg all informasjon. Halvparten mener også at de mangler informasjon og at en del informasjon ikke når ut til dem. Dette kan også henge sammen med at mange mener at de innhenter en del informasjon gjennom skolens ryktebørs. Og halvparten av pedagogene mener at informasjonen som gis ikke har vesentlig betydning for dem.

##### Fra intervjuene

Det er en felles oppfatning om at informasjonen kommer via flere kanaler. Dette avhenger av hva slags informasjon det er snakk om og om det er anskaffelser eller prosjekter. For mindre viktige anskaffelser søkes informasjonen lagt på lavest mulig nivå slik som på avdelings- eller seksjonsnivå, avhengig av hvor utstyret hører hjemme. For større anskaffelser og prosjekter blir gjerne informasjonsmøter benyttet. Det oppleves at informasjonen ofte blir gitt som enveiskommunikasjon, og at det er mer for å informere om hva som allerede er bestemt, spesielt for anskaffelser av utstyr. Det pekes da på at de ikke har fått vært med på noen prosess men bare blir fortalt at utstyret kommer og eventuelt kan hentes. Informasjonen

kan også virke noe fragmentert og mangelfull. Det pekes på at dette kan henge sammen med hvilke kanaler som benyttes, og at noen kanaler ikke er like egnet som informasjonskanal og må sees an i forhold til den informasjonen som skal gis. Det oppleves at det er noe mer struktur over informasjonen nå, men at en del informasjon kan spisses mer i forhold til det som skal informeres om. Det blir også hevdet at ledelsen ikke alltid har den fulle oversikten over det de skal informere om eller har kontroll over omfanget av spesielt prosjekter. Det pekes også på at dette kan ligge mer til fylket enn til skolen. Flere oppfatter også mye av informasjonen som gis som mindre viktig for dem. Og det påpekes at de får mye administrativ informasjon, men savner mer pedagogisk informasjon. Dermed oppleves denne informasjonen som mindre viktig i forhold pedagogisk informasjonsbehov. Ryktebørsen oppleves noe mindre aktuell i dag, men enkelte føler at en del informasjon likevel kan skaffes der. Følelsen av at noen vet mer enn andre nevnes også, og at noe informasjon stopper opp et eller annet sted.

### *Bearbeidingsfasen dagens praksis*

#### Fra spørreundersøkelsen

Pedagogene oppfatter at prosessene hovedsakelig går i regi av avdelingene eller tilsvarende og at deres interesser ivaretas der. Den største forskjellen er for prosesser som skjer gjennom åpne høringer. Her mener flere at dette i mindre grad gjelder for anskaffelser og mest for prosjekter. Det skjer også prosesser her gjennom de tillitsvalgte, også her i større grad for prosjekter. En del mener også at prosessene ene og alene skjer gjennom ledelsen. Samtidig oppfattes tiden som avsettes for denne fasen å være for kort, spesielt for prosjekter.

#### Intervjuene

Alle informantene mente at de hadde mindre innflytelse på denne fasen. For avansert og teknisk utstyr mener informantene at prosessen blir ivaretatt av ledelsen gjennom spesialister på ledernivået. Et typisk eksempel som ofte blir tatt fram er PC-anskaffelser. For prosjekter føler pedagogene at de i realiteten ikke er veldig delaktige i denne prosessen. Dette skyldes korte tidsfrister og opplevelsen av å bli kuppet, og til å komme frem til avgjørelser uten at de har hatt en reell mulighet til å få satt seg godt inn i problematikken, før det skal tas en avgjørelse. Det savnes generelt mer tid til bearbeiding av informasjonen. Det blir også pekt på manglende mulighet til en reell debatt og følelsen av mangel på demokratisk praksis her. Årsaker til korte tidsfrister antyder flere ikke bare ligger på skolen, men oftere på

fylkeskommunen som legger strenge tidsfrister på skolen her. Det er også en oppfatning av manglende entusiasme, mål og strategier hos ledelsen. Samtidig savnes også en lokal forankring av slike prosjekter. Det er også pekt på at dialogen tidligere ikke har vært god nok og at den oppfattes mer å være en enveiskommunikasjon og ikke en ærlig invitasjon til dialog og debatt for å få synspunktene til pedagogene og for å kunne ta riktige avgjørelser.

### *Beslutningsfasen dagens praksis*

#### Spørreundersøkelsen

De fleste mener at avgjørelsene treffes i avdelingene eller liknende, men at dette gis som råd til ledelsen som tar den endelige avgjørelsen. Mange mener også at beslutningene ene og alene tas av ledelsen.

#### Intervjuene

Som for bearbeidingsprosessen mener informanten at de har liten innflytelse på beslutningen omkring pedagogiske anskaffelser. Én av informantene mente at pedagogene gjennom de tillitsvalgte hadde en viss påvirkning, men at ledelsen likevel tok sin selvstendige beslutning på egenhånd, gjerne basert på råd fra avdelingene og fra de tillitsvalgte. Likevel mente de fleste at pedagogene ikke hadde noen mulighet til å kunne påvirke resultatet i forhold til de pedagogiske behovene de faktisk hadde, og at de mer ble informert om at beslutninger var tatt av skoleledelsen basert på ledelsen egne prosesser. Også for prosjektene oppfatter informantene at ledelsen i stor grad forsøker å styre beslutningsprosessene og at det generelt er ledelsen som tar beslutninger. Det pekes på at det har forekommet at pedagogene likevel har fått bestemme i ett tilfelle, men at dette ikke ble oppfattet til å ha vært en ryddig prosess og en mulig årsak til at pedagogene ikke gikk inn for dette prosjektet. Dette kan relateres til informantenes synspunkter om prosesser som av noen føles som et kupp med korte frister og at de forventet et ja på deltakelse fra ledelsens side. Det pekes også på aktivitet i fagforeningene til prosjekt A som årsak til at det ble et nei. Noen har også hevdet at beslutningen om ikke å delta kan relateres til forhold til nettopp korte frister og følelsen av manglende demokratiske prosesser. Én informant peker også på at ved beslutninger i plenum kan mange negative røster gjøre seg gjeldende og at prosjektet (prosjekt A) kanskje også kunne ha vært et godt prosjekt for skolen, men at mange stemte nei fordi de følte at prosessen ikke hadde gått helt riktig for seg.

## 4.6.2 Oppsummering ønsket kommunikasjonspraksis

Dette gir en samlet presentasjon av funnene for begge metodene relatert til forskningsspørsmål 2:

*Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til en ønsket kommunikasjonspraksis.*

### *Informasjonsfasen ønsket praksis*

#### Spørreundersøkelsen

Pedagogene ønsker at informasjon skal gå gjennom flere kanaler. Informasjonsmøter, gjennom avdelingen og tilsvarende, via elektroniske informasjonssystemer samt gjennom de tillitsvalgte er mest ønsket, både for anskaffelser og prosjekter. Mange ser behovet for ytterligere informasjon og mer om formålet med prosjektene når informasjon gis.

#### Intervjuene

For både pedagogiske anskaffelser og prosjekter har flere av informantene uttrykt at de synes prosessen her bør være noenlunde like. Informasjonen ønskes lagt til flere kanaler. Det som skiller seg ut er anskaffelser som de anses som mindre viktige og som flere påpeker bør kunne skje på avdelings- eller seksjonsnivå. Flere informanter hadde fokus på grad av viktighet for utstyr. Jo mer viktig utstyret betraktes i forhold til deres eget behov, dess mer ønsker de å bli involvert i informasjonsfasen. Én informant ønsker også å få skriftlig dokumentasjon eller materiale i forkant av et møte for å kunne lese seg opp og få kunnskap om anskaffelsene før eventuelle møter om utstyret. For spesielt prosjekter ønsker informantene at flere kanaler skal brukes og gjerne i en bestemt rekkefølge. Presentasjon på fellesmøter er her ønsket samt videre behandling på avdelingsnivå. Det er også pekt på muligheten for å trekke inn fagfolk og pedagoger med en viss kunnskap til prosjektene som ”informasjonsmedarbeidere”. Det pekes også på at informasjonene må være fyldig og ikke komme stykkevis og delt. Én informant mener også at prosjektene må være i henhold til skolens mål og utviklingsplan og ikke bare for prosjektets skyld, om ikke bør det ikke iverksettes i det hele tatt.



## *Bearbeidingsfasen ønsket praksis*

### Spørreundersøkelsen

Pedagogene ønsker helt klart å være delaktige i denne prosessen. Spesielt ønskes deltakelse gjennom åpne høringer og debatt, gjennom avdelingene eller tilsvarende samt gjennom de tillitsvalgte. Dette gjelder både anskaffelser og prosjekter. Denne prosessen ønskes gjennomført i de tre hovedkanalene avdelingsleder og tilsvarende, gjennom åpne høringer samt via de tillitsvalgte. Få ønsker at denne prosessen skal kjøres ene og alene i ledelsen, spesielt for prosjekter.

### Intervjuene

Pedagogene ønsker å bli engasjert i disse prosessene på et eller annet vis avhengig av type utstyr og i hvilken grad utstyret var relatert til dem og deres pedagogiske behov. For anskaffelser var det enighet om at burde være debatt omkring dette og på et lavest mulig nivå, avhengig av hvilket utstyr det var snakk om. Også åpne høringer med debatt ble også foreslått som hovedarena. Én informant var opptatt av å bruke tillitsmannsapparatet her. Én informant var i mindre grad tilhenger av å bruke allmøte som arena fordi han mente at sterke krefter ville kunne dempe debatt og synspunkter fra andre. For prosjektene er det noe ulik oppfatning av hvordan denne prosessen bør gå. Alle er imidlertid enige om at det skal skje en prosess hvor pedagogene skal bli involvert.. Det pekes også på at det må være både nok tid og nok og riktig informasjon til å sette seg inn i prosjektene før en avgjørelse skal tas. Ledelsen må vise engasjement og entusiasme for prosjektene. Én informant peker også på å forankre prosjektet godt i organisasjonen og også knytte til seg eksperter som kan være hjelpere i denne fasen for å sikre gjennomslag for tiltaket. Informantene mener også at når de får en reell og ærlig mulighet til å delta i disse prosessene vil de også være mer tilbøyelig til også å gjennomføre tiltaket, dette gjelder ikke minst å delta i beslutningene og ha reell innflytelse på den.

## *Beslutningsfasen ønsket praksis*

### Spørreundersøkelsen

Pedagogene ønsker at den endelige avgjørelsen skal gjøres av ledelsen, men at den skal baseres på råd i fra pedagogene. Og pedagogene ønsker helt klart å være delaktige i beslutningsprosessene. Aktiv deltakelse i beslutningsprosessene fører også til aktiv

deltakelse i gjennomføringen av tiltakene. Dialogen er en viktig forutsetning for at pedagogen skal føle seg som en viktig brikke i beslutningsprosessen

### Intervjuene

Alle informantene var opptatt av medbestemmelse og at de ønsker å bli involvert i beslutningsprosessene på en eller annen måte, ikke bare for prosjekter, men også for anskaffelser. Samtidig er det en klar oppfatning at den endelige avgjørelsen, basert på råd fra pedagogene, likevel ønskes tatt av ledelsen. Det er her snakk om å bli hørt. For utstyr er det fokus på nærhet til utstyret og beslutning på lavest mulig nivå som flere pekte på som viktig. For anskaffelser som pedagogene bruker i det daglige som pedagog var det et klart ønske om å få være delaktig i beslutningsprosessene. Flere informanter har også synspunkter om spesielt anskaffelser av PC'er til pedagogisk bruk. Det pekes da på utfordringene i det å bli tildelt et teknisk hjelpemiddel som ikke-pedagogisk personale har bestemt skal anskaffes opp imot pedagogenes behov og ønsket om å få være med i beslutningen for slikt utstyr. Én informant hadde også synspunkter om rådgivende avstemning som en taktisk dårlig løsning, men som kun anses som et problem dersom ledelsen ikke har gjort et nødvendig og godt forarbeid. Alle har likevel en mening om at det bør være en avstemning hos det pedagogiske personale. Også de fleste mener at pedagogene selv bør avgjøre om de ønsker å delta eller ikke gjennom en endelig avstemning.

.

## 5. Oppsummering og refleksjon

### 5.1 Oppsummering av oppgaven

I dette avsluttende kapitlet gir jeg først en sammenfatning av oppgaven min. Deretter kommenter jeg funnene i den vitenskaplige undersøkelsen for å vise hvordan skoleleder kan utnytte kommunikasjonen til fordel for skolen som helhet.

I det første kapitlet har jeg gjort rede for min motivasjon for valg av temaet i denne oppgaven. Videre har jeg begrunnet hensiktsmessige og nødvendige avgrensninger i oppgaven. Det har også vært nødvendig å måtte presisere begrepene organisasjon, ledelse og kommunikasjon som fokusområder. Deretter har jeg gitt en faglig begrunnelse for hensikten med oppgaven. Avslutningsvis i innledningskapitlet har jeg presentert oppgavens oppbygging.

Teorikapitlet gir en presentasjon av teorier som jeg mener er relevante for den vitenskaplige undersøkelsen. Her har jeg også kort diskutert teoretiske perspektiver på temaet.

I metodekapitlet har jeg forklart prosessen i undersøkelsesopplegget i denne oppgaven. Videre har jeg begrunnet valg av forskningsdesign og metode med grunnlag i utvalgt teori. Jeg har også forklart utviklingen av forskningsspørsmålene i dette kapitlet. Til slutt i kapitlet har jeg vurdert kvaliteten i undersøkelsesopplegget.

Det fjerde kapitlet dreier seg om presentasjonen av resultatene og drøftingen av funnene fra spørreskjemaundersøkelsen og dybdeintervjuene.

### 5.2 Refleksjon

Mine forskningsspørsmål har vært:

- *Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til dagens kommunikasjonspraksis*
- *Hvordan oppfatter pedagogene skolelederens kommunikasjonspraksis i forhold til en ønsket kommunikasjonspraksis*

Disse spørsmålene har jeg forsøkt å besvare ved å undersøke pedagogenes perspektiver på kommunikasjonspraksiser og de kommunikasjonsprosesser som foregår på en videregående skole. Mine informanter har gitt mye informasjon om viktige forutsetninger og perspektiver på skoleleders kommunikasjonspraksiser i relasjon til hvordan de oppfatter denne å være i dag, men også hvordan den burde være i et ideelt og ønsket perspektiv.

Empirien i undersøkelsen har vist at det er et relativt stort gap mellom hvordan pedagogene opplever dagens kommunikasjonspraksiser i forhold til hvordan de kunne ønsket den var. Resultatene av undersøkelsen viser at pedagogene (som arbeidstakere) har et klart ønske og et utstrakt behov for å bli innlemmet i de forskjellige kommunikative prosessene som igangsettes/styres av skoleledelsen som vil få betydning for pedagogene i deres daglige virke. Disse prosessene er avhengige av at skolelederen på den ene siden ser pedagogenes behov for om å være delaktige i prosesser rundt saker som angår dem. På den andre siden, så må pedagogene også kunne se på kommunikasjonen som en mulighet til eller et viktig verktøy for samhandling mellom leder og ansatte, og hvor de kommunikative prosessene drives framover og utvikles – i en symbiose. Dialogen og følelse av å bli hørt som en likeverdig part er en viktig premissgiver for pedagogene. Undersøkelsen viser klart at skoleleder har mye å tjene på å la pedagogisk personale få være aktive deltakere i de prosessene som på en eller annen måte angår pedagogens hverdag. På mange måter er dette en ”vinn-vinn”-situasjon. Når pedagogene blir invitert til deltakelse, vel å merke når deltakelsen oppleves som likeverdig og demokratisk, vil resultatet også kunne forventes å bli bedre. Undersøkelsen viser at når pedagogene får være med på beslutningsprosessene, vil de også være mer positive til selve implementering og gjennomføring av tiltakene. Når det motsatte skjer, vil pedagogene også bli motstridige og mindre villig til å bli med i den videre prosessen. Undersøkelsen viser også at hva som kommuniseres, og hvordan dette kommuniseres, er viktig for skolelederen å være bevisst. Undersøkelsen viser at det er viktig at skoleledelsen har en målrettet kommunikasjonsstrategi som ikke må oppfattes som tilfeldig og mindre gjennomtenkt. Faren er at pedagogene vil kunne oppfatte informasjonen som mindre viktig, eller ikke viktig for dem i det hele tatt, selv om dette kan dreie seg om viktige saker eller prosesser for alle parter.

Undersøkelsen viser altså at skoleleder vil kunne ha mye å hente på å være mer bevisst i forhold til kommunikasjonspraksisen for å kunne utnytte det åpenbare potensialet som ligger

i å trekke pedagogene inn i de fleste beslutningsprosesser som angår både pedagogiske prosjekter og pedagogiske anskaffelser. Pedagogene vil bli hørt og de vil være med på beslutningene. Resultatet vil mest sannsynlig være til det beste for alle parter.

I denne undersøkelsen har jeg sett på forholdet mellom skoleleder og pedagogisk personale. Begrepet *mål* har også vært nevnt flere ganger. Et interessant perspektiv i så henseende vil kunne være å undersøke videre hvilke konsekvenser skoleleders kommunikasjonspraksis har å si for det som skjer i klasserommet. Har dette noe å si for lærerens prestasjoner og innsats i klasserommet? Og har dette noen påvirkning på elevenes prestasjoner og innsats? Dette vil kunne være en spennende undersøkelse å gjøre ut i fra den samme settingen som denne undersøkelsen er basert på. Et annet potensielt forskningstema som kan springe ut fra denne undersøkelsen er å gjøre en komparativ undersøkelse mellom to eller flere skoler for å se om det kan identifiseres forskjeller skolene i mellom i forhold til kommunikasjonspraksis. Men det får bli ved en senere anledning og for andre som, i likhet med meg, synes at temaene ledelse og kommunikasjon er spennende!

## 6. Referanseliste

- Berg, M. E., (2003). *Ledelse - verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E., (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bryman, A., (2008). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Dalen, M., (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Erlien, B. (1999). *Intern kommunikasjon – Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Fuglestad, O. L (red.) & Møller, J. (red.), (2006). *Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Goldhaber, G. M., (1993). *Organizational Communication*. USA: WCB Brown & Benchmark.
- Grønmo, S., (2007). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, O., (2007). *Skoleledelse og læringsmiljø*, Dafolo Forlag, Frederikshavn, Danmark
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B., (2008). *Skoleledelse – Skolen som organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nylehn, B., (2001). *Organisasjon og ledelse - en innføring*. Oslo: Kalle Forlag.
- Overland, B., (2009). *Pedagogisk dannelse og skoleutvikling*. Oslo: Cappelen Damm.
- Pedersen, Å., (2006). *Skolen som forvaltningsorgan- en innføring i skolens rettslige rammer*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Ringdal, K., (2007). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J., (2004). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T., (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sætre, A. S., (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T., (2009). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Yukl, G., (2010). *Leadership in organizations*. USA: Pearson Education, Inc., N.J.

## **Vedlegg 1 – Forespørsel spørreundersøkelse**

### **Forespørsel om deltakelse**

Som del av min masterstudie ved Høgskolen i Hedmark, Master i offentlig ledelse og styring (MPA), skal jeg gjennomføre en undersøkelse knyttet til kommunikasjonspraksis. Materoppgaven skal primært baseres på intervju (kvalitativ).

Innledningsvis skal jeg først gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse. Denne forespørselen gjelder den kvantitative undersøkelsen.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg, vil alle innsamlede data om deg bli slettet.

### **Personopplysninger**

Personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og alle opplysninger ellers anonymiseres når prosjektet er ferdigstilt høsten 2011. Systemet vil kunne generere purremail for ikke-besvarte undersøkelser. E-postadresser slettes automatisk ved prosjektets slutt, også om du trekker deg underveis. Eventuelle identifiserbare bakgrunnsvariabler vil bli grovkategorisert, eventuelt fjernet.

### **Personvernombudet**

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS., (NSD).

### **Kontaktopplysninger**

Student: Gisle Vincent Eye

Veileder: Førsteamanuensis Hans Christian Høyer

Tlf: 62430427, Mobil: 90962611, e-post: [hans.hoyer@hihm.no](mailto:hans.hoyer@hihm.no)



## Vedlegg 2 – Forespørsel intervju

### Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Hedmark og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er kommunikasjon i skolen i linjen skoleleder og pedagoger. Jeg skal i oppgaven undersøke pedagogenes syn på slik kommunikasjon og kommunikasjonspraksis. For å finne ut av dette ønsker jeg å foreta intervjuer ved din skole. Gjennom undersøkelsen ønsker jeg å synliggjøre eventuelle positive og negative sider ved kommunikasjonspraksis. Gjennom at skoleleder blir mer bevisst på pedagogenes opplevelse av slik kommunikasjonspraksis vil dette kunne være en nyttig innsikt for en skoleleder som kan tenkes utnyttet for å granske egen kommunikasjonspraksis, og se om det kan være behov for eventuelle endringer av denne.

Jeg vil ta opp intervjuene (på bånd) samt ta notater mens vi snakker sammen. Jeg har allerede gjennomført en spørreundersøkelse på nettet ved skolen. De samme spørsmålene skal være utgangspunktet for intervjuet. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted. Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle opplysningene du kommer med vil bli behandlet konfidensielt. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, tentativt innen utgangen av 2011. Dersom du finner ut at du vil trekke deg underveis, vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 97026118, eller sende en e-post til [gisleeye@hedmark.org](mailto:gisleeye@hedmark.org) eller [gisleeye@broadpark.no](mailto:gisleeye@broadpark.no).

Du kan også kontakte min veileder: Veileder: Førsteamanuensis Hans Christian Høyer  
Tlf: 62430427, Mobil: 90962611, e-post: [hans.hoyer@hihm.no](mailto:hans.hoyer@hihm.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Gisle Vincent Eye  
Åshøgveien 454  
2360 RUDSHØGDA

---

#### Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien og ønsker å stille på intervju.

Signatur ..... Telefonnummer .....

## Vedlegg 3 - Matriseoversikt kvalitative intervjuer

<b>Nytt utstyr og systemer</b> - Om <b>dagens</b> kommunikasjonspraksis slik du erfarer den i forhold til nytt utstyr og systemer som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.			
Spørsmål 9 - <i>Informasjon om slike anskaffelser skjer:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
Spørsmål 10 - <i>Prosesser før beslutninger tas om slike anskaffelser ivaretas:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
Spørsmål 11 - <i>Beslutninger om slike anskaffelser tas vanligvis:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
<b>Større og viktige pedagogiske prosjekter</b> - Om <b>dagens</b> kommunikasjonspraksis slik du erfarer den i forhold til større og viktige pedagogiske prosjekter som skoleledelsen planlegger å gjennomføre.			
Spørsmål 13- <i>Informasjon om slike større prosjekter skjer:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
Spørsmål 14- <i>Prosesser før beslutninger tas om slike større prosjekter ivaretas:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
Spørsmål 15- <i>Beslutninger om slike større prosjekter tas:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
<b>Nytt utstyr og systemer</b> - Om <b>ønsket</b> kommunikasjonspraksis slik du helst vil ha det i forhold til nytt utstyr og systemer som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.			
Spørsmål 38- <i>Informasjon om slike anskaffelser bør skje:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
Spørsmål 39- <i>Prosesser før beslutninger tas om slike anskaffelser bør skje</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
Spørsmål 40- <i>Beslutninger om slike om slike anskaffelser bør tas:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
<b>Større og viktige prosjekter</b> - Om <b>ønsket</b> kommunikasjonspraksis slik du helst vil ha det i forhold til større og viktige pedagogiske prosjekter som skoleledelsen planlegger å gjennomføre.			
Spørsmål 41- <i>Informasjon om større og viktige pedagogiske prosjekter bør skje:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
Spørsmål 42- <i>Prosesser før beslutninger tas om større og viktige pedagogiske prosjekter bør skje:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein
Spørsmål 43- <i>Beslutninger om større og viktige pedagogiske prosjekter bør tas:</i>			
Svar fra informant Berit	Svar fra informant Marianne	Svar fra informant Per Christian	Svar fra informant Torstein

## Vedlegg 4 – Spørreskjema, mal

### Spørreskjemaundersøkelsen

**1) \* Kjønn**

- ☒ Mann
- ☐ Kvinne

---

**2) \* Alder**

- ☐ <- 24
- ☐ 25-39
- ☐ 40-54
- ☐ 55->

---

**3) \* Utdanningsnivå/Tittel**

- ☐ Lærer/Lærer med tilleggsutdanning
- ☐ Adjunkt/Adjunkt med tilleggsutdanning
- ☐ Lektor/Lektor med tilleggsutdanning
- ☐ Annet, spesifiser her

---

**4) \* Pedagogisk utdannet**

- ☐ Ja
- ☐ Nei

---

Her velger du det som passer din situasjon best

**5) Stillingsfunksjon**

Velg ditt svar

---

**6) \* Jobberfaring i skolen totalt**

- ☐ 0-9 år
- ☐ 10-19 år
- ☐ 20-> år

**7) \* Fast tilsatt**

- ☐ Ja
- ☐ Nei

---

**8) \* Stillingsprosent**

- ☐ 0 - 49
- ☐ 50 - 74
- ☐ 75 - 100

**Nytt utstyr og systemer**

Om dagens kommunikasjonspraksis slik du erfarer den i forhold til **nytt utstyr og systemer** som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.

For "informasjon" og "Prosesser" er det mulig å krysse av for flere svar. For "Beslutninger" er det kun ett svar.

**9) Informasjon om slike anskaffelser skjer:**

- ☐ På informasjonsmøter
- ☐ Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende
- ☐ Ved beskjed i posthylle
- ☐ Via elektronisk informasjonssystemer
- ☐ Via oppslag på egen tavle
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Skolen informerer sjeldent oss pedagoger om slike anskaffelser
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker

**10) Prosesser før beslutninger tas om slike anskaffelser ivaretas:**

- ☐ Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam
- ☐ Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle
- ☐ Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker

**11) Beslutninger om slike anskaffelser tas vanligvis:**

- ☐ Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam
- ☐ Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning
- ☐ Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning
- ☐ Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke

Påstand:

Her skal du ta stilling til påstander om slike anskaffelser:

**12) Jeg mener at skoleledelsen skal involvere meg som pedagog i slike beslutningsprosesser**

- ☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**Større og viktige pedagogiske prosjekter**

Om dagens kommunikasjonspraksis slik du erfarer den i forhold til **større og viktige pedagogiske prosjekter** som skoleledelsen planlegger å gjennomføre.

Eksempelvis utviklingsprosjekter og vurderingsprosjekter

For "informasjon" og "Prosesser" er det mulig å krysse av for flere svar. For "Beslutninger" er det kun ett svar.

**13) Informasjon om slike større prosjekter skjer:**

- ☐ På informasjonsmøter
- ☐ Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende
- ☐ Ved beskjed i posthylle
- ☐ Via elektronisk informasjonssystemer
- ☐ Via oppslag på egen tavle
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Vi får sjeldent eller aldri slik informasjon
- ☐ Skolen informerer sjeldent oss pedagoger om slike anskaffelser
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker

**14) Prosesser før beslutninger tas om slike større prosjekter ivaretas:**

- ☐ Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam
- ☐ Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle
- ☐ Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker

**15) Beslutninger om slike større prosjekter tas:**

- ☐ Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam
- ☐ Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning
- ☐ Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning
- ☐ Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker

**Påstander:**

Her skal du ta stilling til påstander om større og viktige pedagogiske prosjekter som skoleledelsen ønsker å gjennomføre som for eksempel utviklingsprosjekter og vurderingsprosjekter:

**16) Jeg mener at skoleledelsen skal involvere meg som pedagog i slike beslutningsprosesser**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**17) Jeg mener vi pedagoger som oftest får tilstrekkelig med informasjon om pedagogiske prosjekter og hva dette faktisk dreier seg om**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**18) Jeg oppfatter at vi som oftest får tilstrekkelig tid til å sette oss inn i pedagogiske prosjekter før beslutninger omkring dette skal skje**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**19) Jeg mener at min eventuelle deltakelse i pedagogiske prosjekter også vil øke min generelle pedagogiske kompetanse og bidrar til at jeg blir en bedre pedagog i klasserommet**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**20) Jeg mener at min eventuelle deltakelse i pedagogiske prosjekter også vil øke min beslutningskompetanse og bidrar til at jeg er mer tilbøyelig til å delta aktivt også på fremtidige prosjekter**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**21) Jeg mener at min eventuelle deltakelse i pedagogiske prosjekter også vil føre til at jeg blir mer positivt innstilt til selve implementeringen av tiltaket**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**22) Ledelsen følger godt opp i implementeringsfasen når en beslutning er tatt om pedagogiske prosjekter**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**23) Når vi pedagoger mottar informasjon om pedagogiske prosjekter så blir også formålet med prosjektet godt informert om, altså hva prosjektet skal bidra til**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**24) Ledelsen er flink til å kontrollere og korrigere/assistere i aktivitetene i pågående pedagogiske prosjekter gjennom hele prosjektfasen**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**Påstander:**

Her skal du ta stilling til påstander om generell kommunikasjonspraksis på din skole:

**25) Dialogen mellom skoleledelse og pedagoger spiller en viktig rolle for meg som pedagog for at jeg skal føle meg som en viktig brikke i beslutningsprosessen**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**26) Dialogen mellom skoleledelse og pedagoger på min skole fungerer på en god måte og jeg føler at vi blir spurt og at vi får mulighet til å ha en reel og ærlig dialog om aktuelle prosesser**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

**27) Jeg synes generelt at mengden informasjon fra ledelsen ofte er så omfattende at det er vanskelig å få med seg alt som skjer**

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

28) Jeg har ofte problemer med å forstå hva som er selve budskapet/kjernen i informasjonen som ledelsen gir

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

29) På min skole føler jeg at en del viktig informasjon ikke når ut til oss pedagoger

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

30) På min skole foregår mye informasjon gjennom "ryktebørsen" og i mindre grad gjennom skolens offisielle kanaler

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

31) På min skole foregår det meste av informasjon gjennom skolens offisielle kanaler

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

32) Jeg kjenner til skolens utviklingsplan og de målene skolen styrer etter i denne planen

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

33) Jeg synes det er viktig å få delta i aktiviteter som vil bidra til at skolen når sine overordnede pedagogiske mål

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

34) Når jeg har fått mulighet til å påvirke og bestemme sluttresultatet vil jeg også være mer aktiv i selve gjennomføringen senere

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

35) Jeg sitter ofte igjen med følelsen av at det som ledelsen informerer om egentlig ikke har vesentlig betydning for meg som pedagog

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

36) Når ledelsen sier de inviterer til en dialog om en prosess eller liknende så føler jeg innerst inne at dette bare er tomme ord

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

37) Jeg mener at skoleledelse i bunn og grunn dreier seg om pedagogisk ledelse slik som å lede oss pedagoger og følge opp pedagogiske prosesser

☐ Helt enig ☐ Noe enig ☐ Verken eller ☐ Noe uenig ☐ Helt uenig

#### Nytt utstyr og systemer

Om ønsket kommunikasjonspraksis *slik du helst vil ha det* i forhold til nytt utstyr og systemer som er planlagt anskaffet og som vil ha betydning for ditt arbeid som pedagog.

For "informasjon" og "Prosesser" er det mulig å krysse av for flere svar. For "Beslutninger" er det kun ett svar.

38) Informasjon om slike anskaffelser bør skje:

- ☐ På informasjonsmøter
- ☐ Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende
- ☐ Ved beskjed i posthülle
- ☐ Via elektronisk informasjonssystemer
- ☐ Via oppslag på egen tavle
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker

**39) Prosesser før beslutninger tas om slike anskaffelser bør skje:**

- ☐ Ene og alene gjennom skolens ledergruppe/lederteam
- ☐ Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle
- ☐ Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser
- ☐ Gjennom skolens Miljøutvalg
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker

**40) Beslutninger om slike om slike anskaffelser bør tas:**

- ☐ Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam
- ☐ Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning
- ☐ Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning
- ☐ Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker

**Større og viktige prosjekter**

Om ønsket kommunikasjonspraksis *slik du helst vil ha det* i forhold til større og viktige pedagogiske prosjekter som skoleledelsen planlegger å gjennomføre.

Eksempelvis utviklingsprosjekter og vurderingsprosjekter

For "informasjon" og "Prosesser" er det mulig å krysse av for flere svar. For "Beslutninger" er det kun ett svar.

**41) Informasjon om større og viktige pedagogiske prosjekter bør skje:**

- ☐ På informasjonsmøter
- ☐ Gjennom avdelingen/seksjonen eller tilsvarende
- ☐ Ved beskjed i posthylle
- ☐ Via elektronisk informasjonssystemer
- ☐ Via oppslag på egen tavle
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker



**42) Prosesser før beslutninger tas om større og viktige pedagogiske prosjekter bør skje:**

- ☐ Ene og alene gjennom skolens ledergruppe/lederteam
  - ☐ Gjennom åpne høringer med invitasjon til debatt og innlegg fra alle
  - ☐ Gjennom avdelingsleder/seksjonsleder/tilsvarende som ivaretar pedagogenes interesser
  - ☐ Gjennom de tillitsvalgte
  - ☐ Annet, spesifiser her
  - ☐ Vet ikke/usikker
- 

**43) Beslutninger om større og viktige pedagogiske prosjekter bør tas:**

- ☐ Ene og alene av skolens ledergruppe/lederteam
- ☐ Gjennom avdelinger/seksjonene/tilsvarende som gir råd til ledelsen, ledelsen tar endelig beslutning
- ☐ Gjennom rådgivende avstemming, ledelsen tar endelig beslutning
- ☐ Gjennom avstemming hvor flertallet bestemmer
- ☐ Gjennom de tillitsvalgte
- ☐ Annet, spesifiser her
- ☐ Vet ikke/usikker